

Le système des RAP : une étude

Bureau de planification et d'évaluation (BPE)

Le 12 mars 1987

TABLE DES MATIÈRES

	Page
RECOMMANDATIONS DE LA GESTION	i
1.0 INTRODUCTION	1
a) Objet de l'étude	2
b) Méthodologie	3
c) L'étude dans ses grandes lignes	4
2.0 RÉSULTATS	5
a) Raison d'être et réalisation des objectifs	5
b) Utilisateurs et utilisation	8
c) Facteurs influant sur la préparation des RAP	11
d) Modifications ou raffinements possibles	16
3.0 CONCLUSIONS FONDÉES SUR LES PERCEPTIONS DES ADMINISTRATEURS DE PROGRAMME ET DES MEMBRES DE LA DIRECTION DU CENTRE	26
4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS FONDÉES SUR L'ANALYSE DES RAPPORTS D'ACHÈVEMENT DE PROJET (RAP)	28

ANNEXES

Annexe A - Note de service adressée au Comité de gestion

Annexe B - Les six questions de base du Bureau de planification et d'évaluation (BPE)

Annexe C - Systèmes de rapports d'achèvement de projet (RAP) de certains organismes donateurs

Annexe D - Étude du système des RAP - Questionnaire général

RECOMMANDATIONS DE LA GESTION

Suite à des discussions au CP le 16 mars 1987 et au CG le 14 avril de la même année, un comité restreint a été formé pour préciser les recommandations de l'évaluation des RAP faite par le BPE. Après consultation et échanges de vues, les membres du comité désirent sanctionner les recommandations suivantes:

(1) Que le système des RAP soit maintenu malgré ses faiblesses actuelles, et que le BPE conserve son rôle de surveillance et fasse, dans trois ans environ, une étude de suivi pour voir si les faiblesses du système ont été corrigées et si d'autres améliorations ne devraient pas être envisagées.

(2) Que les RAP permettent au Centre de s'acquitter de son obligation de rendre des comptes, d'enrichir sa mémoire institutionnelle et d'aider à l'évaluation des projets en fournissant un bref compte rendu rétrospectif sur chaque projet, présentant le point de vue des AP et des divisions responsables des projets. Il est prévu que, quelles que soient les directives administratives propres à chaque division, chaque RAP fournisse les informations suivantes: le niveau d'atteinte des objectifs, les résultats du projet en rapport avec les attentes du Centre, le rôle et les compétences du personnel et des institutions, les enseignements qu'on peut en tirer en vue de l'établissement de politiques et de pratiques dans l'avenir, la valeur globale de l'activité en comparaison des ressources mises en oeuvre. Le BPE consultera les divisions pour améliorer les directives sur la rédaction des RAP, de sorte que ces derniers répondent aux objectifs énoncés plus haut.

(3) Que le RAP soit considéré comme un outil de gestion valable pour tout le personnel du CRDI et que les utilisateurs fassent un plus grand effort pour transmettre au personnel des programmes, de manière régulière, les réactions que leur inspirent les RAP.

(4) Que les membres du Conseil soient invités à lire les RAP, spécialement au moment de l'étude en profondeur d'une division; qu'une liste des RAP soit remise à tous les comités d'évaluation.

(5) Que l'on rappelle à tout le personnel que les RAP sont classifiés "Confidentiel -- CRDI" (Règlements administratifs, 11.5), ce qui signifie que, si tout le personnel du Centre a accès aux dits rapports, ces derniers sont toutefois rédigés à l'usage du Centre seulement.*

(6) Que la rédaction des RAP fasse partie intégrante des tâches des AP et qu'il en soit tenu compte dans leurs plans de travail et lors de l'évaluation de leur rendement.

(7) Que, durant de courtes périodes de congé accordé par le Centre (2 à 3 mois), le personnel de programme soit invité à utiliser les principaux éléments des RAP pour effectuer des évaluations plus complètes des questions de recherche et de développement. Une telle pratique est rendue maintenant possible grâce aux budgets spécialement affectés à cette fin par le Comité du président en décembre 1986, et qui permettent au personnel des programmes "d'évaluer les activités de recherche, y compris les activités subventionnées par le Centre et portant sur des domaines spécialement importants pour le Centre" (Voir la note de service du président concernant le Programme des travaux et Budget 1987-88, en date du 17 décembre 1986, p. 3).

(8) Que les AP et les DA signent les RAP dont ils sont responsables et que les DA ajoutent leurs commentaires lorsqu'ils le jugent à propos. Dans le cas de projets administrés par le Centre, le superviseur de l'administrateur de programme chargé du projet doit ajouter ses commentaires.

(9) Que le Centre n'alloue aucune ressource financière pour l'entrée des RAP dans le système d'information sur la gestion du Centre, mais que l'usage qui prévaut actuellement de considérer les RAP comme des "événements" de la banque de données PROMIS soit maintenu.

(*) Comme c'est le cas avec tous les documents qui sont sous le contrôle du CRDI, les RAP peuvent être l'objet d'une demande de communication selon la Loi sur l'accès à l'information. Les rédacteurs des dits rapports doivent savoir que les parties du document qui ne font pas l'objet d'une exemption aux termes de la Loi devront être mises à la disposition des éventuels requérants.

(10) Que le BPE examine la possibilité d'encourager les divisions à utiliser le système de suivi des projets (SSP) pour faciliter la collecte des données et la préparation des RAP.

1.0 INTRODUCTION

La rédaction de Rapports d'achèvement de projet (RAP) est devenue une pratique généralisée au Centre il y a environ sept ans.¹ Dans une note de service aux directeurs de programme, le président mentionnait que les RAP étaient un élément "absolument indispensable" du système d'évaluation et de planification du Centre et il exhortait le personnel des programmes à préparer de tels rapports. Les autres éléments du système sont les études de politiques ainsi que les évaluations approfondies de certains projets et secteurs de programmes (11 décembre 1980, p. 2).

La pratique des RAP a suscité beaucoup de discussions au sein du Centre. Les principales questions soulevées concernent les utilisations et l'utilité des rapports, leur accessibilité de même que le temps consacré par les administrateurs de programme à leur rédaction.

La première question vise la pertinence de l'information contenue dans les RAP par rapport aux leçons sur le plan des opérations et du développement qu'on tire ou pourrait tirer des projets financés par le Centre. On se demande en effet s'il existe une analyse appropriée des "leçons tirées" dans les RAP sous leur forme actuelle qui pourrait permettre au Centre d'exploiter ses réussites ou d'éviter les pièges possibles. Les critiques ont soutenu que les RAP ne devraient pas être un simple mécanisme bureaucratique, mais que l'information contenue dans les rapports devrait améliorer la planification des projets et des programmes à l'échelle du Centre.

La deuxième question découle de la première en ce sens que, pour être utiles à la planification et à la gestion des programmes pour tout le Centre, les RAP devraient être accessibles à tout le personnel des programmes. À l'heure actuelle, il n'existe pas de mécanisme à l'échelle du Centre pour faciliter l'accès aux RAP. Par conséquent, ni les administrateurs de programme ni

¹ Une note de service de Nihal Kappagoda, envoyée aux directeurs de programme et datée du 28 février 1980, pressait les administrateurs de programme de rédiger des RAP "pour toutes les activités qui ont fait l'objet d'un paiement final après le 1^{er} janvier 1980." Depuis lors, les divisions ont préparé des RAP portant sur plus de 650 projets.

la direction n'ont directement accès aux RAP autres que ceux préparés par leur propre division. Pour un grand nombre d'entre eux, les RAP ne peuvent contribuer à la mémoire collective parce qu'ils ne sont pas disponibles dans tout le Centre.

Du point de vue des administrateurs de programme, la direction du Centre accorde une plus grande importance aux activités d'élaboration et d'observation des projets (EOP) qu'aux activités post-projets (y compris la rédaction des RAP). Ils sont convaincus que leur rendement général et leur promotion sont liés à l'efficacité avec laquelle ils effectuent leurs tâches dans l'élaboration et l'observation des projets.

On croit également que la rédaction des RAP est une tâche ingrate. En effet, les administrateurs de programme considèrent la préparation des RAP comme un fardeau non nécessaire qui demande beaucoup de leur temps, compte tenu du fait qu'ils sont censés consacrer plus de 90 % de leur temps à l'élaboration de nouveaux projets ou à l'observation des projets en cours.

a) Objet de l'étude

Dans une note de service adressée au personnel du Centre et datée du 10 décembre 1985, le président demandait que, pour l'exercice 1986-1987, le Bureau de planification et d'évaluation (BPE) réalise, à l'intention du Comité du président, une étude sur la préparation et l'utilisation subséquente des rapports d'achèvement de projet.

Dans une note de service adressée au Comité de gestion et datée du 22 septembre 1986, le BPE présentait deux démarches possibles pour l'étude, soit un examen des rouages du système actuel et une analyse approfondie des besoins d'information post-projets et de la pertinence des RAP.

Le Comité de gestion s'est réuni le 2 octobre 1986 pour discuter, entre autres, de l'étude sur les RAP et faire des suggestions. Par la suite, les

questions initiales ont été raffinées², et d'autres ont été établies et incorporées à la présente étude. Les questions suivantes ont servi de cadre à l'étude.

Raison d'être et réalisation des objectifs

Le système actuel fonctionne-t-il bien? Joue-t-il un rôle dans la reddition de comptes, dans la mémoire collective et dans l'évaluation?

Utilisateurs et utilisation

Quels sont les principaux utilisateurs des RAP et quel usage en font-ils?

Facteurs influant sur la préparation des RAP

Quelle proportion de temps le personnel des programmes consacre-t-il à la préparation des RAP?

Est-ce une bonne pratique que d'employer des étudiants pendant l'été pour préparer les RAP? Si non, quelles améliorations peut-on apporter?

Les lignes directrices actuelles des divisions et du BPE concernant la préparation des RAP sont-elles appropriées? Si non, peut-on établir une présentation normalisée?

Améliorations ou solutions de rechange

Quelles sont les améliorations ou les solutions de rechange possibles pour les RAP?

b) Méthodologie

L'étude a été réalisée à partir d'un échantillon formé d'employés du Centre à Ottawa et dans les bureaux régionaux. Les personnes interrogées (les répon-

² Pour une description détaillée des questions soulevées dans la note de service du 22 septembre 1986, voir l'annexe A.

dants) ont été groupées en trois catégories, principalement d'après leur poste ou leur niveau de responsabilités. Ces catégories sont : l'administration des programmes, qui comprend les simples administrateurs de programme et les administrateurs principaux de programme; la direction, qui comprend les directeurs, les directeurs régionaux, les directeurs associés, les sous-directeurs et les directeurs adjoints; la haute direction, qui compte trois vice-présidents et un membre du Conseil des gouverneurs. Lorsque cela était nécessaire, les répondants ont été identifiés selon leur division ou leur secteur de programme.

En tout, 44 représentants du Centre ont participé à l'étude. Plus de la moitié ont été interrogés directement, les autres ont rempli un questionnaire qui a beaucoup circulé. Voici une ventilation des répondants : 21 administrateurs de programmes, 19 directeurs³ et 4 membres de la haute direction. Les interviews ont duré une heure et demie en moyenne.

On a posé des questions fermées et des questions ouvertes. Les questions fermées comportaient une réponse alternative (par ex., "oui" ou "non"). On a choisi cette méthode en vue de permettre aux répondants de donner des réponses directes et précises. Notre raisonnement était que, dans une étude de politique comme celle-ci, il ne devrait pas y avoir place pour l'indécision.

Pour garantir la validité des réponses, nous avons vérifié les renseignements recueillis en regard des documents de programmes, des dossiers et d'autres documents. Nous avons aussi comparé les perspectives des répondants en vue d'établir leur niveau de convenance.

c) L'étude dans ses grandes lignes

Nous avons, à des fins d'analyse, divisé les résultats de l'étude en cinq grandes catégories. La première considère le mécanisme actuel des RAP comme une activité acquise; elle examine la raison d'être du système et essaie de déterminer s'il réalise les buts ou les objectifs pour lesquels il avait été établi.

³ Ce chiffre comprend cinq directeurs régionaux qui ont été interrogés pendant leur brève visite à Ottawa en octobre 1986.

La deuxième reconnaît les principaux utilisateurs des RAP et détermine quel usage ils en font. La troisième évalue si on affecte suffisamment de ressources pour faciliter la préparation des RAP et examine le rôle des administrateurs de programme, des étudiants engagés pendant l'été et de la direction; elle détermine également si les six questions de base du BPE permettent la collecte de renseignements appropriés pour la réalisation des objectifs des RAP. La quatrième catégorie explore les modifications ou les raffinements qui pourraient être apportés au système actuel. La dernière catégorie présente des conclusions fondées sur les opinions des administrateurs de programme et de la direction.

2.0 RÉSULTATS

a) Raison d'être et réalisation des objectifs

On a vérifié la pertinence du mécanisme actuel des RAP en demandant aux répondants de préciser les fins pour lesquelles le système avait été établi; cela a permis de déterminer si les objectifs avaient été réalisés.

Objectifs des RAP

Une bonne proportion des administrateurs de programme et des directeurs ont convenu que le système des RAP du Centre avait été établi pour répondre à trois objectifs : reddition de comptes, mémoire collective et évaluation des projets. La reddition de comptes, pour un organisme comme le Centre, peut se définir comme étant une mesure de la réalisation des objectifs des projets par rapport aux ressources déployées. La mémoire collective repose sur le principe d'un relevé sommaire de ce qui s'est produit, lequel relevé peut faciliter les activités de planification des suivis, d'évaluation des projets et d'utilisation de l'information.

Comme documents d'évaluation de base des projets, les RAP devraient fournir de l'information sur les procédés de mise en oeuvre et sur la réalisation des objectifs prévus.

Les opinions variaient considérablement quant à la pertinence du mécanisme actuel des RAP dans la réalisation de chacun des objectifs.

(i) Reddition de comptes

Sur les 44 répondants, plus de deux tiers (31) ont convenu que les RAP contribuent à la reddition de comptes au niveau du Centre. Ceux qui n'étaient pas d'accord soutenaient que le mécanisme actuel des RAP participait peu à la reddition de comptes principalement parce qu'il ne permettait pas une analyse convenable des renseignements sur les institutions bénéficiaires.

(ii) Mémoire collective

Cette question a été discutée du point de vue de l'accessibilité des RAP aux divisions et au Centre dans son ensemble, ainsi que du point de vue du contenu informatif des RAP.

Au niveau des divisions, la plupart des administrateurs de programme et des directeurs convenaient que les RAP contribuent à la mémoire collective, car ils offrent un aperçu rapide de "ce qui s'est produit, et, s'ils sont bien rédigés, ils peuvent faciliter les activités de suivi des projets". Ainsi, un administrateur principal de programme de la Division des sciences de la santé a déclaré qu'avant d'évaluer un projet de traitement des eaux au Brésil, il s'est servi du RAP du projet et a trouvé les renseignements utiles.

Au niveau du Centre, un nombre également élevé d'administrateurs de programme et de directeurs, y compris deux vice-présidents, (en tout 38 sur 44) estimaient que les RAP sous leur forme actuelle ne contribuaient pas à la mémoire collective. Pour ces répondants, la mémoire collective sous-entend une accessibilité des RAP à l'échelle du Centre :

"On ne peut parler de mémoire collective si on ne s'en sert pas activement [...]. Je n'ai jamais vu, dans un secteur où on est en train de bâtir quelque chose de complexe, qui que ce soit suggérer qu'on fasse appel aux RAP pour bénéficier de l'expérience antérieure [...]. En somme, je ne considère pas une collection de papiers comme une mémoire collective.

Le manque d'échange d'information entre les divisions signifie qu'une division ne peut bénéficier de l'expérience d'une autre. Ainsi, un administrateur

de programme de la Division des sciences sociales, qui est en train d'élaborer un nouveau projet pour une institution d'un pays moins développé qui a déjà reçu des fonds du Centre, ne peut avoir accès au RAP du projet précédent selon le mécanisme actuel. La principale raison est qu'il n'y a pas de système d'information centralisé qui peut faciliter l'accès aux RAP. Comme l'a mentionné un directeur :

"Le système des RAP implique un échange d'information entre les divisions. Comme ce n'est pas le cas à l'heure actuelle, cela signifie qu'il y a de sérieuses lacunes du point de vue de la mémoire collective."

Le contenu informatif des RAP porte surtout sur les "leçons tirées" des projets, ce qui implique la communication de renseignements sur les expériences du point de vue des opérations et du développement (c.-à-d., généralement parlant, résultats des projets, dépenses budgétaires, gestion, etc.), le but ultime étant de faciliter la planification au niveau du Centre.

On considérerait généralement que les renseignements des RAP sur l'étape post-projet étaient d'intérêt variable et qu'ils ne contribuaient pas toujours nécessairement à la mémoire collective. Cette perception est confirmée par une analyse du contenu d'un échantillon de RAP. Les résultats ont démontré que certains RAP sont bien écrits et qu'ils pourraient fournir des renseignements utiles pour l'élaboration de projets futurs, tandis que d'autres ne sont pas bien écrits et sont donc peu utiles pour la mémoire collective.

(iii) Évaluation des projets

Sur les 44 répondants, plus des deux tiers ont convenu que les RAP sont une forme utile d'évaluation de projets, parce qu'ils tentent de démontrer si les objectifs des projets ont été réalisés ou non :

"Étant donné le nombre de projets financés par le Centre, le RAP est la forme la plus appropriée et la plus utile d'évaluation de projets. Des évaluations officielles coûteraient trop cher, compte tenu de la taille des projets. Le document intitulé "Selon nos idées" est un moyen utile et approprié d'évaluation officielle pour le Centre [...]. Cependant, pour que les RAP constituent un outil d'évaluation de

base, il est essentiel qu'on compare les objectifs prévus avec les objectifs réalisés."

Les répondants qui n'étaient pas d'accord (12 sur 44) insistaient principalement sur le manque d'analyse relativement à un certain nombre de questions. Ils aimeraient que la partie évaluation s'intéresse davantage à des questions telles que : est-ce qu'un projet de recherche donné a produit de nouveaux résultats ou permis des innovations? est-ce que la réalisation des objectifs a été utile? sommes-nous plus avancés à cause du projet, ou encore est-ce que les résultats valaient vraiment les efforts et les dépenses?⁴

b) Utilisateurs et utilisation

Nous avons essayé de déterminer quel usage le personnel du Centre fait des renseignements contenus dans les RAP et nous avons examiné si le personnel se sert des RAP à des fins autres que celles pour lesquelles ils ont été conçus.

Nous avons reconnu les principaux utilisateurs réels ou éventuels : Conseil des gouverneurs, vice-présidents, directeurs, directeurs associés, administrateurs de programme et BPE. Ces utilisateurs ne diffèrent pas beaucoup pour ce qui est de leur utilisation des renseignements contenus dans les RAP. Sur les 44 répondants, 14 administrateurs de programme et 8 membres de la direction ont déclaré qu'ils se servaient occasionnellement (une ou deux fois par an) des RAP préparés par leur Division, en particulier aux fins suivantes :

- pour voir si certains projets accusent des difficultés de mise en oeuvre;
- pour déterminer si un projet en particulier a réalisé ses objectifs;
- pour voir si un projet suscite des questions au niveau des politiques et pour faciliter l'élaboration d'un projet.

⁴ À noter que certaines de ces questions sont traitées de façon appropriée dans les six questions de base du BPE.

La plupart ont exprimé l'opinion que les RAP qu'ils consultaient ne leur fournissaient pas souvent ce qu'ils cherchaient.⁵ Cette opinion concorde avec la constatation selon laquelle l'information contenue dans les RAP sous leur forme actuelle ne permet pas de façon utile et appropriée de faciliter le processus des EAD, la planification au niveau des divisions ainsi que la gestion des projets et des programmes, comme l'expliquent les paragraphes qui suivent.

(i) Études approfondies de divisions (EAD)

Bien des répondants (33 sur 44)⁶ ont exprimé l'opinion que les RAP ne contribuent pas au processus des études approfondies de divisions en ce sens que les RAP sous leur forme actuelle ne fournissent pas suffisamment de renseignements sur les "leçons tirées" qui pourraient s'appliquer aux EAD et que les EAD elles-mêmes sont limitées à des questions de programmes et de politiques et non à l'analyse au niveau des projets.

"Étant donné que la Division compte plusieurs centaines de projets en cours, il ne serait pas pratique d'essayer d'établir un aperçu significatif des projets, même si on se limitait à un échantillon."

L'expérience de plus en plus répandue des EAD a démontré qu'un examen de certains projets au sein d'une division pourrait indiquer d'une certaine façon si les résultats des projets cadrent avec les intentions de programme et les activités de la division. Un RAP bien écrit pourrait fournir des renseignements de base utiles au processus des EAD.⁷

⁵ Un directeur seulement a déclaré que les RAP satisfaisaient à ses besoins d'information dans 60 à 70 % des cas.

⁶ Cet échantillon ne comprend pas la haute direction.

⁷ Il est intéressant de noter que M^{me} Castillo a lu un certain nombre de RAP dans le cadre du processus EAD pour la Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition et qu'elle les a trouvés utiles.

(ii) Utilité des RAP pour la gestion des projets et des programmes et la planification au sein des divisions

Nous étudierons ici quatre aspects : planification, gestion des projets et des programmes, élaboration des projets et vérification interne.⁸

Les administrateurs de programme et les directeurs ont convenu que les RAP étaient seulement utiles pour l'aspect élaboration des projets, et seulement dans les cas où un projet est financé pour une institution qui a déjà reçu des fonds du Centre.

Les administrateurs de programme et les directeurs ont donné des raisons différentes pour ne pas utiliser les RAP à des fins de planification, d'élaboration de projets et de gestion de programmes.

Les administrateurs de programme disposent d'autres sources d'information, telles que les rapports de voyage, les dossiers et les visites sur les lieux. Les directeurs ont déclaré qu'ils font "constamment appel aux administrateurs de programme" et qu'ils obtiennent beaucoup d'information dans les réunions de division.

Le manque d'analyse appropriée sur les questions que nous venons de soulever de même que sur des questions connexes dont nous avons parlé précédemment ont amené des administrateurs de programme, des directeurs et des membres de la haute direction à mettre en doute l'utilité générale du système actuel. Un haut dirigeant exprime son mécontentement de cette façon :

"Ce que je vois, c'est un document qui est rempli uniquement parce qu'il doit être rempli. Les RAP ne fournissent pas les renseignements essentiels qui pourraient être utiles aux activités de programmation [...]. Les RAP ne devraient pas être uniquement une exigence bureaucratique; ils devraient plutôt fournir des renseignements utilisables."

⁸ Par vérification interne, on veut dire vérification comptable pour l'ensemble du Centre.

c) Facteurs influant sur la préparation des RAP

Nous avons identifié deux facteurs importants qui influent sur la préparation des RAP, soit l'à-propos des ressources affectées aux RAP et l'existence d'un cadre matriciel ou analytique bien conçu pour faciliter la collecte de renseignements appropriés à partir des RAP.

Dans le cas du premier facteur, on a examiné le rôle des administrateurs de programme, des étudiants engagés pour l'été et des directeurs dans la préparation des RAP dans le contexte élargi des activités d'élaboration et d'observation des projets. Le second facteur a trait à la pertinence des six questions de base du BPE.⁹

(i) Rôle des administrateurs de programme

Plus de la moitié des administrateurs de programme (13 sur 21) ont déclaré préparer des RAP et prendre environ 2 % de leur temps pour rédiger en moyenne 4 RAP par an.

Compte tenu des chiffres ci-dessus, on serait tenté de dire que la préparation des RAP ne demande pas beaucoup de temps des administrateurs de programme. Pourtant, ces derniers rejettent cette affirmation pour les raisons qui suivent.

D'abord, à leurs avis, la direction des divisions et des programmes demande qu'ils consacrent davantage de leur temps à des activités d'élaboration et d'observation des projets (EOP) qu'à des activités de suivi post-projets. On estime que les activités EOP prennent en moyenne 90 % du temps des administrateurs de programme, le reste du temps (10 %) étant consacré à des activités de suivi post-projets, y compris à la préparation des RAP. Cependant, les administrateurs de programme ne considèrent pas qu'il leur reste suffisamment de temps pour préparer les RAP :

⁹ L'enquête a démontré que, à part la Division des bourses et la Division des programmes de coopération, toutes les divisions se servaient plus souvent des six questions de base.

"Dans l'ordre des choses, les RAP occupent la dernière place. Il faut accorder la priorité à l'élaboration des programmes et des projets et au processus d'observation des projets [...], car la direction de la Division nous impose des délais non raisonnables. Par conséquent, les RAP sont sans cesse mis de côté."

En effet, la plupart des administrateurs de programme croient qu'on mesure leur contribution à la réalisation des objectifs des programmes d'après leur capacité de créer de nouveaux projets ou l'efficacité avec laquelle ils dépensent leurs budgets.

À leur avis, si on n'établit pas un équilibre raisonnable entre les obligations EOP et les activités de suivi post-projets et si on ne prévoit aucune récompense appropriée pour la préparation des RAP, ces derniers continueront d'être "mis de côté".

Deuxièmement, les retards dans la préparation des RAP sont parfois attribués à des dossiers ou à des renseignements incomplets, en particulier lorsqu'un projet a été élaboré par un administrateur de programme qui ne travaille plus pour le Centre :

"Si vous n'êtes pas la personne qui a suivi la proposition de A à Z, il est doublement difficile de préparer les RAP."

Troisièmement, la perception selon laquelle les RAP n'ont aucune pertinence immédiate pour les politiques a refroidi l'enthousiasme des administrateurs de programme à les préparer :

"L'exercice des RAP devient purement bureaucratique et exige peu de réflexion [...]. Les RAP ne font pas l'objet de discussions dans les réunions de division [...]. Pour moi, c'est une corvée."

Étant donné ces difficultés, en particulier celles qui sont liées aux activités EOP, un nombre considérable d'administrateurs de programme (14 sur 21) estimaient qu'ils ne devraient pas être les seuls chargés de la préparation des RAP. Il est intéressant de constater que cette opinion est aussi partagée par les directeurs (13 sur 19) et qu'elle est souvent donnée comme principale cause de l'augmentation de la charge de travail des administrateurs de programme.

(ii) Rôle des étudiants engagés pour l'été

Il existe de légères différences d'opinions en ce qui concerne le rôle que devraient jouer les étudiants engagés pour l'été dans la préparation des RAP. Bien qu'un grand nombre d'administrateurs de programme préférassent engager des étudiants pour l'été, la direction et la haute direction avaient une opinion complètement opposée.¹⁰

Cependant, la direction et la haute direction diffèrent d'opinion pour ce qui est du degré de participation des étudiants à la préparation des RAP. Les directeurs estiment que les étudiants devraient jouer un rôle qui se limiterait au travail préliminaire, par exemple, à la recherche dans les dossiers et à l'analyse des données. Ils prépareraient la documentation, et les administrateurs de programme s'occuperaient de l'aspect évaluation et de la rédaction des RAP.

À noter que la position des directeurs à cet égard concorde avec la perception selon laquelle les étudiants font un travail très satisfaisant pour ce qui est de l'aspect reddition de comptes des RAP, mais que, du point de vue de la mémoire collective et de l'évaluation, leur travail est considéré peu satisfaisant.

Les trois vice-présidents étaient d'avis que les étudiants ne devraient pas participer du tout à la préparation des RAP. Leur raisonnement était que, puisque les étudiants n'avaient pas participé initialement aux activités d'élaboration et d'observation des projets, ils ne pourraient pas "saisir les complexités de la mise en oeuvre et des résultats des projets".

L'opinion des vice-présidents est partagée par certains administrateurs de programme (6 sur 21) et certains directeurs (6 sur 19). L'argument invoqué est que, puisque les administrateurs de programme ont une connaissance approfondie des projets, ils devraient être en meilleure position pour préparer les RAP :

¹⁰ À noter que la Division des sciences de la santé, la Division des sciences de l'information et la Division des sciences sociales engagent des étudiants pour l'été, mais pas la Division des programmes ni la Division des communications ni la Division des bourses, ni la Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition.

"Seuls les administrateurs de programme peuvent donner une évaluation personnelle, qui, à mon avis, constitue une part importante d'un RAP."

Il faudrait envisager la question de la participation des étudiants dans la préparation des RAP du point de vue de la disponibilité des ressources financières et humaines.

D'abord, il serait important de déterminer si l'emploi d'étudiants pendant l'été représente un fardeau financier pour les divisions, étant donné la croissance ralentie du budget.

Ensuite, il faudrait vérifier si les divisions seraient prêtes à libérer certains de leurs employés des opérations, par exemple, des secrétaires et des adjoints administratifs (comme le fait actuellement la Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition), et à leur permettre d'aider à la préparation des AFP, plutôt que d'engager des étudiants.

(iii) Supervision des RAP

La plupart des directeurs ont exprimé l'opinion que la supervision des RAP ne demande pas beaucoup de leur temps. En moyenne, les directeurs ont estimé qu'ils consacraient en tout 15 heures par an, soit 1 % de leurs heures de travail, à la lecture et au commentaire des RAP.

(iv) Les six questions de base du BPE

D'une part, une proportion importante des répondants (28 sur 44) étaient d'avis que les six questions de base du BPE¹¹ traitaient très bien de sujets liés à la reddition de comptes, à la mémoire collective et à l'évaluation. D'autre part, ils estimaient que les questions pourraient être raffinées. On a relevé un certain nombre de suggestions, dont voici les plus importantes :

¹¹ Voir l'annexe B. À noter que par l'expression "les six questions de base du BPE", on veut simplement établir une distinction avec les lignes directrices des divisions concernant la rédaction des RAP. À noter également que les six questions de base ont été conçues pour être appliquées à l'échelle du Centre, après consultation avec le personnel des divisions.

- les résultats des projets devraient pouvoir être mesurés par rapport aux objectifs des divisions et aux orientations en matière de programmes;

"Il n'y a rien dans les six questions qui permet d'établir dans quelle mesure on a satisfait ou non aux attentes de la division."

- il devrait y avoir une question pour évaluer les résultats des projets du point de vue des priorités à l'échelle nationale ou au niveau d'une institution;
- la sixième question est trop ambiguë et devrait être éliminée;
- il devrait y avoir une présentation uniforme pour l'ensemble du Centre (ce concept est expliqué en détail à la page 201.

À noter que 10 des 44 répondants¹² ne pensaient pas que les six questions de base traitaient convenablement des aspects reddition de comptes, mémoire collective et évaluation des projets. Cependant, leurs opinions concernant le raffinement des questions sont semblables à celles exprimées ci-dessus.

En somme, les facteurs qui influent sur la préparation et l'utilisation des RAP sont les suivants :

- manque de mécanisme à l'échelle du Centre pour faciliter l'échange des renseignements contenus dans les RAP entre les divisions (c'est pourquoi les RAP ne contribuent pas à la mémoire collective à l'échelle du Centre);
- ressources insuffisantes affectées à la préparation des RAP, du fait que la direction du Centre attache une plus grande importance aux activités EOP qu'aux activités post-projets, y compris à la rédaction des RAP;
- les renseignements actuellement présentés dans les RAP répondent peu souvent aux besoins d'information des principaux utilisateurs.

¹² Les autres, y compris les quatre membres de la haute direction, n'ont pas donné de commentaires à ce sujet.

d) Modifications ou raffinements possibles

(i) Abolition du système?

Nous avons indiqué que les administrateurs de programme, les directeurs et les membres de la haute direction n'étaient pas satisfaits du système actuel. Cependant, un grand nombre des répondants (37 sur 44) étaient d'avis que le système des RAP ne devrait pas être aboli et ce, pour les raisons suivantes :

- premièrement, on a soutenu que, pour des fins de gestion et de vérification comptable, le Centre a besoin de certains renseignements après l'achèvement d'un projet, et ce, afin de savoir si les ressources employées ont contribué à la réalisation des objectifs prévus;

- deuxièmement, tout semble indiquer qu'une grande quantité des renseignements sur les leçons du point de vue des opérations et du développement se perd, privant ainsi le Centre de toute mémoire collective :

"Il doit y avoir un système de mémoire collective. Les gens quittent le Centre, et, sans les RAP, le CRDI perd sa mémoire collective."

Cette opinion concorde avec la constatation qu'il n'existe pratiquement aucun document de rechange qui pourrait fournir de façon systématique des renseignements utiles sur les résultats des projets. En effet, la plupart des répondants convenaient que les rapports de voyage et les rapports finals de projet ne pourraient pas être des solutions de rechange valables pour les RAP.

Les administrateurs de programme et les directeurs approuvent (36 sur 44) la modification du système existant :

"Plutôt que de garder les RAP sous leur forme actuelle, il faudrait songer à les raffiner [...]. Il nous incombe de faire connaître les résultats de nos recherches et, avant tout, de clore le dossier."

Les modifications ou raffinements proposés ont pour objet :

- d'alléger la charge de travail des administrateurs de programme et de rendre plus encourageante pour eux la préparation des RAP;
- de rendre les RAP plus accessibles et plus utiles, en particulier dans le cadre des activités de planification et de programmation des divisions;
- d'améliorer le contenu informatif des RAP.

(ii) Amélioration du système actuel

Premièrement, un grand nombre d'administrateurs de programme et de directeurs ont approuvé l'établissement d'un mécanisme d'examen au niveau de chaque division. Ce mécanisme aurait pour but d'encourager des séances de "remue-méninges" au cours desquelles le personnel d'une division qui se sert des renseignements contenus dans les RAP pourrait comparer les résultats des projets avec les objectifs prévus, de façon à déterminer si ces résultats sont conformes aux priorités énoncées dans le programme de la division :

"Les administrateurs de programme seraient encouragés à préparer les RAP si on en faisait un exercice de dialogue et d'échange d'idées [...]. Cela améliorerait même le moral du personnel.[...] À l'heure actuelle, c'est toujours une tâche de deuxième ou de troisième importance qui n'est jamais considérée comme prioritaire."

Deuxièmement, on a suggéré que la direction étudie la possibilité d'établir un "équilibre raisonnable entre les activités EOP et les activités de suivi post-projets". Fait plus important, les administrateurs de programme étaient d'avis que la préparation des RAP devrait être considérée comme une sérieuse responsabilité qui devrait être récompensée et prise en compte dans l'appréciation de leur rendement.

Troisièmement, on a suggéré que les RAP tiennent compte des préoccupations des pays bénéficiaires. À cette fin, on pourrait interviewer les chefs de projet avant la rédaction des RAP ou demander aux institutions bénéficiaires de rédiger leurs propres RAP en plus de préparer le rapport final de projet.

La rédaction de RAP par les institutions bénéficiaires pourrait être un bon complément aux RAP préparés par le personnel du Centre. Selon certains répondants, étant donné que les administrateurs de programmes participent de très près aux projets, ils sont souvent peu disposés à discuter des "leçons tirées" ou des résultats des projets avec impartialité. Les RAP des institutions bénéficiaires devraient beaucoup aider à contrebalancer les RAP préparés par le personnel du Centre.

Le concept de RAP préparé par le bénéficiaire n'est pas unique : à l'heure actuelle, un certain nombre d'organismes donateurs, dont la Banque asiatique de développement, la Banque mondiale et l'ACDI, exigent que les institutions bénéficiaires préparent des RAP. Si l'introduction de cette nouvelle mesure ne nécessite pas de ressources supplémentaires du Centre et si cela permet d'économiser du temps et de l'argent, la préparation des RAP pourrait faire partie des Protocoles d'accord fixant les conditions des subventions.

Quatrièmement, on a proposé que le BPE examine la possibilité de synthétiser les renseignements contenus dans les RAP et de présenter les résultats pour lecture au Comité de gestion, au Comité du président et au Conseil des gouverneurs.¹³ Cet exercice, qui se ferait sur une base annuelle, permettrait aux membres du Conseil des gouverneurs et de la haute direction en particulier de prendre connaissance de façon systématique des résultats d'une grande variété de projets qu'ils ont peut-être eux-mêmes approuvés en premier lieu.

Enfin, on a approuvé fortement l'idée de mettre à la disposition du public les résumés des RAP. Ainsi, la Section des affaires publiques reçoit en moyenne chaque mois une centaine de demandes d'information sur le CRDI (principalement de chercheurs du Tiers Monde et du public canadien); entre 70 et 80 % de ces demandes portent sur les résultats de projets. Cependant, étant donné qu'il n'existe pas à l'échelle du Centre de mécanisme d'accès à l'information contenue dans les RAP, il est difficile pour la Section de satisfaire à ces demandes.

¹³ Par exemple, des renseignements sommaires post-projets pourraient être d'une grande utilité pour l'éventuel Comité des programmes.

En fait, certains répondants ont exprimé l'opinion que, puisqu'une information sommaire sur les projets est déjà offerte au public par l'entremise du SINP (Système d'information sur les projets) et dans le volume I (1979-1981) et le volume II (1981-1985) du recueil intitulé Projets, il serait intéressant d'étudier la possibilité de créer un mécanisme semblable pour les projets terminés.

Dans une note de service adressée récemment (21 janvier 1987) au président relativement à l'utilisation des résultats de recherches, le BPE recommandait la création d'un ouvrage rétrospectif qui fournirait des résumés des résultats des projets terminés. La publication d'un tel ouvrage viendrait compléter les sommaires existants sur les projets et permettrait au public d'avoir accès à l'information post-projets.

(iii) Système de suivi des projets (SSP) ¹⁴

Un nombre significatif d'administrateurs de programme (16 sur 21) et de directeurs (14 sur 19) ont jugé que le SSP offrait des possibilités et ont suggéré que la haute direction étudie s'il serait possible de demander aux directeurs des autres divisions d'établir un mécanisme semblable dans leur propre division. Le principal avantage du SSP est qu'il allégerait la charge de travail des administrateurs de programme, parce que le personnel de l'exploitation pourrait synthétiser les rapports de voyage, coder les éléments essentiels et les introduire dans l'ordinateur.

¹⁴ Il s'agit d'un système informatisé mis sur pied par la Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition. Le SSP décrit les objectifs des projets, détermine les progrès réalisés pour chacun des objectifs et permet de déceler les problèmes possibles de mise en oeuvre. On analyse les renseignements recueillis afin de déterminer les mesures à prendre, s'il y a lieu, dans le cas d'un projet en particulier. Les renseignements sont fréquemment mis à jour, et le produit est envoyé à l'administrateur de programme pour commentaires. Une fois le projet terminé, les renseignements du SSP servent à la préparation du RAP. Le SSP semble efficace, et la préparation d'un rapport SSP ne prend pas beaucoup de temps (environ une demi-heure).

(iv) Raffinement de la présentation des RAP

Une forte proportion des administrateurs de programme (16 sur 21), des directeurs (14 sur 19) et des membres de la haute direction (2 sur 4) croyaient qu'il devrait y avoir un dénominateur commun minimum pour tous les RAP, mais qu'il devrait aussi y avoir suffisamment de souplesse pour répondre aux besoins particuliers de chaque division.¹⁵

Afin que la présentation normalisée réponde vraiment aux besoins des divisions, certains directeurs ont conseillé qu'on établisse un groupe de travail qui aurait pour mission d'étudier les thèmes et les questions appropriés qui pourraient servir de cadre à la présentation des RAP :

"Il devrait y avoir un processus qui permettrait aux représentants des divisions de contribuer à la mise au point d'une présentation des RAP normalisée à l'échelle du Centre."

Une présentation des RAP normalisée à l'échelle du Centre aurait les avantages suivants :

- elle regrouperait les éléments d'évaluation des projets, en particulier ceux qui se rapportent aux "leçons tirées";
- elle faciliterait l'informatisation, ce qui pourrait rendre les renseignements contenus dans les RAP facilement accessibles au personnel du Centre et constituer une information rétrospective utile pour l'élaboration et la planification de projets futurs;
- elle allégerait la charge de travail des administrateurs de programme, car le RAP serait relativement facile à préparer;

¹⁵ Comme il a été indiqué précédemment, les six questions de base ont été conçues pour s'appliquer à l'échelle du Centre, mais elles pourraient être raffinées pour répondre aux besoins de chaque division.

- elle donnerait à la direction un aperçu des questions clés, entre autres, de celles qui sont liées aux leçons sur le plan des opérations et du développement.

Par ailleurs, on entrevoit les problèmes suivants :

- une présentation normalisée à l'échelle du Centre ne pourrait peut-être pas saisir les complexités des projets associés aux pays moins développés;
- une présentation normalisée pourrait être utilisée de façon mécanique, ce qui susciterait très peu d'analyse et d'approfondissement de la part des administrateurs de programme.

On pourra surmonter ces difficultés si, comme il a été suggéré, la présentation est conçue avec un maximum de souplesse, de façon à intégrer les préoccupations de chaque division, et si on établit un processus devant comporter des examens réguliers et des mises à jour à intervalles appropriés déterminés par le BPE en consultation avec les directeurs de chaque division.

(v) Intégration des renseignements contenus dans les RAP dans le Système d'information de gestion du Centre

Pour faciliter l'accès aux renseignements contenus dans les RAP et pour accroître l'utilisation des RAP entre les divisions, un grand nombre d'administrateurs de programme (18 sur 21), de directeurs (16 sur 19) et de membres de la haute direction (à savoir, les trois vice-présidents) approuvaient l'intégration de certains aspects des renseignements contenus dans les RAP dans le Système d'information de gestion du Centre, entre autre dans le système PROMIS. Parmi les membres de la haute direction, le vice-président aux programmes de recherche a conseillé qu'on fasse appel aux experts du CRDI "pour produire une série de descripteurs qui permettraient au personnel du Centre d'avoir facilement accès au système".

Des sujets tels que la réalisation des objectifs, les leçons tirées sur le plan des opérations et du développement, y compris les qualités de l'institution

bénéficiaire du point de vue des capacités gestionnelles, des innovations, de la diffusion des résultats de recherches, des publications, etc., pourraient être intégrés dans le système PROMIS.

(vi) Évaluations approfondies de groupe

On a demandé aux répondants ce qu'ils penseraient d'évaluations exhaustives ou sélectives de groupe comme solution de rechange ou comme complément au système actuel des RAP.¹⁶ Le système exhaustif de RAP de groupe a eu la faveur de peu de répondants (10 sur 44) et ce, pour les raisons suivantes : a) on aura encore besoin d'un mécanisme de fermeture de dossier, et le système actuel des RAP, une fois modifié, pourrait très bien remplir cette fonction; b) il pourrait être difficile de mettre en oeuvre un système exhaustif de RAP de groupe, parce que la plupart des projets sont financés à différents moments :

"Si les projets étaient tous planifiés ensemble au moment de leur financement, on pourrait alors parler de rapports d'achèvement de projet de groupe exhaustifs, mais ce n'est pas le cas à l'heure actuelle."

Une proportion importante de répondants (30 sur 44) approuvent l'implantation d'une évaluation sélective de groupe; cependant, ce devrait être un complément au système existant des RAP plutôt qu'une mesure de remplacement.

L'évaluation sélective pourrait se faire par sujet ou par projet et pourrait porter sur un secteur géographique ou sur une région en particulier.

L'évaluation sélective permettrait : a) de déterminer la pertinence des projets financés par le Centre par rapport à des initiatives comparables dans des pays moins développés; b) d'examiner les liens entre les résultats de recherches et les priorités établies à l'échelle nationale ou au niveau des institutions; c) de déterminer si les réalisations, les méthodes de recherche,

¹⁶ Un système exhaustif de RAP de groupe engloberait tous les projets au sein d'un secteur de programme, par ex., le programme de l'éducation. Un système sélectif de RAP de groupe comprendrait certains projets dans un secteur de programme donné. Les RAP de groupe permettraient une évaluation approfondie des résultats des projets.

etc., se comparent avantageusement avec les initiatives d'autres organismes donateurs; d) d'examiner les liens entre les résultats de la recherche et les objectifs des programmes et des divisions.

Il est intéressant de noter que cette position des administrateurs de programme et des membres de la direction concorde avec l'opinion de certains membres du Conseil des gouverneurs exprimée par M. Hardoy au cours de la réunion du Conseil d'octobre 1986 :

"[...] Peut-être est-il temps que quelqu'un fasse une synthèse, par exemple, de la vingtaine de projets que le Centre a financés dans le secteur forestier en Amérique latine. Bien que cela aille au delà de l'évaluation des projets du CRDI, une synthèse du savoir-faire en foresterie serait utile non seulement pour la région en question, mais aussi pour la discipline en général."¹⁷

On approuvait généralement l'idée de confier les évaluations de groupe aux administrateurs de programme, même si, dans certains cas, on pourrait aussi faire appel à des experts-conseils, s'il y a lieu.

Normalement, un administrateur de programme serait libéré de ses activités d'élaboration et d'observation de projets ("de sa charge de travail habituelle") et serait chargé pendant une période de temps précise de faire les évaluations de groupe. Certains directeurs de division sont prêts à affecter des ressources aux évaluations de groupe; c'est, entre autres, l'opinion du directeur de la Division des sciences sociales :

"Un examen sélectif d'un groupe de projets serait utile [...]. Je suis prêt à libérer des administrateurs de programme de la Division des sciences sociales de leurs activités d'élaboration de projets pendant une période de trois à quatre mois, pour qu'ils se concentrent sur des évaluations de groupe."

On pourrait encourager un examen des projets par une "tierce" personne. Cela signifie qu'on pourrait demander à un administrateur de programme de

¹⁷ Compte rendu analytique de la réunion du Conseil des gouverneurs, 21-23 octobre 1986, p 2.

préparer des évaluations sélectives de groupe pour des projets qui ne relèvent pas de son secteur de programme, mais qui relèvent de la même division.

Une autre solution serait d'encourager les administrateurs de programme à faire des évaluations de groupe pour des projets en dehors de leur division. Cette formule leur permettrait de se familiariser avec les activités d'autres divisions.

Voici les avantages des évaluations de groupe : a) l'évaluation pourrait être associée au processus EAD (études approfondies de divisions), et les résultats pourraient permettre d'améliorer l'orientation des programmes au sein même des divisions aussi bien qu'à l'échelle du Centre; b) le Centre et les institutions bénéficiaires pourraient mieux apprécier les résultats des recherches; c) ce système serait stimulant intellectuellement pour les administrateurs de programme, parce qu'il leur permettrait de se tenir au courant de la documentation spécialisée dans leurs disciplines et, avantage plus important, il leur permettrait de contribuer directement au processus de planification de leur division et du Centre.

Il est probable que les administrateurs de programme pourraient utiliser les documents d'évaluation de groupe pour publier des articles d'érudition, ce qui leur permettrait de progresser davantage professionnellement ou dans leur plan de carrière.

En résumé, il faudrait envisager les possibilités suivantes :

- établissement de mécanismes d'examen des RAP à l'échelle des divisions;
- préparation de RAP par les institutions bénéficiaires;
- introduction d'un dénominateur commun pour tous les RAP, avec présentation normalisée;
- intégration des aspects informatifs des RAP dans le Système d'information de gestion du Centre, afin de faciliter l'accès aux renseigne-

ments contenus dans les RAP et d'accroître l'utilisation des RAP entre les divisions;

- rédaction d'évaluations sélectives pour des groupes de projets.

3.0 CONCLUSIONS FONDÉES SUR LES PERCEPTIONS DES ADMINISTRATEURS DE PROGRAMME ET DES MEMBRES DE LA DIRECTION DU CENTRE

i) Raison d'être et réalisation des objectifs

On a fait remarquer que le mécanisme actuel des RAP contribuait de façon satisfaisante aux objectifs reddition de comptes et évaluation des projets, mais qu'il ne favorisait pas beaucoup la mémoire collective, c'est-à-dire l'accessibilité à l'échelle du Centre de l'information post-projets. Cependant, une analyse d'un échantillon de RAP effectuée par le BPE indique que la qualité des renseignements contenus dans les RAP est variable. Cela nous a amenés à conclure que seulement certains RAP satisfont bien aux trois objectifs susmentionnés.

ii) Utilisateurs et utilisation

Les RAP ne sont employés qu'occasionnellement (c.-à-d. une fois ou deux par an) et, dans la plupart des cas, les utilisateurs n'y trouvent pas les renseignements qu'ils cherchent. De même, bien souvent, les RAP sont peu utiles aux études approfondies de divisions ou aux activités de gestion de projets et de programmes et de planification au sein des divisions. Cependant, ils sont utiles à l'élaboration de projets, en particulier lorsqu'on est en train d'élaborer un projet dans une institution qui a déjà reçu des fonds du CRDI.

En outre, le personnel interrogé était d'accord pour dire qu'il faudrait rendre les RAP accessibles afin d'accroître leur pertinence et de répandre leur utilisation à l'échelle du Centre. L'informatisation des éléments informatifs des RAP favoriserait leur accessibilité et leur utilisation.

iii) Facteurs influant sur la préparation des RAP

- (a) La préparation des RAP n'est pas une activité hautement prioritaire, parce que la direction du Centre exige que les administrateurs de programme consacrent une plus grande proportion de leur temps aux activités d'élaboration et d'observation des projets (EOP) qu'aux activités post-projets. On estime qu'il faudrait affecter des ressources suffisantes à la préparation des RAP.

- (b) De l'avis général, ce sont les administrateurs de programme qui devraient être chargés de la préparation des RAP; on a cependant suggéré d'engager des étudiants pendant l'été pour préparer la documentation.
- (c) La préparation des RAP ne demande pas beaucoup de temps aux directeurs des divisions.
- (d) Les répondants ont exprimé la nécessité de raffiner les six questions de base du BPE et ont suggéré qu'on envisage une présentation des RAP qui serait normalisée à l'échelle du Centre.

iv) Améliorations ou solutions de rechange

La grande majorité des répondants approuvaient le maintien du mécanisme des RAP, malgré ses faiblesses évidentes, à des fins de collecte des renseignements post-projets et pour assurer une mémoire collective au Centre. Cependant, tant les membres de la direction que les administrateurs de programme étaient en faveur de la modification du système actuel.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS FONDÉES SUR L'ANALYSE DES RAPPORTS D'ACHÈVEMENT DE PROJET (RAP)

1. Conclusion générale

a) Le mécanisme actuel des RAP a une valeur assez limitée (du point de vue du contenu informatif, de l'utilisation, des utilisateurs, de la préparation, etc.), mais nous estimons qu'il vaut la peine de le conserver, car certains de ces points faibles pourront être corrigés avec le temps. Nous recommandons qu'on procède à une étude de relance d'ici environ trois ans, de façon à pouvoir identifier les secteurs qui auront besoin davantage des améliorations.

b) Il ne fait aucun doute que, si la direction du Centre ne considère pas les RAP comme prioritaires, les administrateurs de programme mettront moins de zèle à les préparer. Les vice-présidents, les directeurs et les directeurs associés ont un rôle important à jouer dans le maintien du mécanisme des RAP.

2. Modifications

c) Encourager et intéresser davantage les administrateurs de programme

Afin de faire de la préparation des RAP une importante priorité et pour soutenir l'intérêt et la motivation des administrateurs de programme dans la rédaction de ces RAP, il est recommandé: (i) qu'on ajoute la préparation des RAP aux critères d'appréciation du rendement des administrateurs de programme; (ii) que la haute direction fasse connaître plus clairement son appui, et que les vice-présidents lisent les RAP et fassent part de leurs réactions au personnel des programmes, s'il y a lieu.

d) Utiliser les RAP et maximiser leur valeur

Pour maximiser la valeur des RAP nous recommandons (i) qu'on encourage les membres du Conseil des gouverneurs à lire les RAP, en particulier au moment d'une étude approfondie de division (EAD), et qu'une liste des RAP par division soit fournie à tous les comités d'étude; (ii) que le Bureau de planification et d'évaluation (BPE) effectue une étude exhaustive d'une division ou d'une région à un moment donné, comme celle qui a été faite pour la Division des sciences de

la santé en 1981 ou pour la Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition en 1985; (iii) que le Comité du président informe officiellement toutes les divisions que les RAP ne sont ni confidentiels ni réservés à l'usage exclusif d'une division et que tout le personnel du Centre peut y avoir accès.

En outre, si on mettait en oeuvre l'idée d'un recueil de résumés post-projets, les RAP constitueraient une source précieuse d'information sommaire.

e) Intégrer les renseignements contenus dans les RAP dans le Système d'information de gestion du Centre

Il est peu probable que le Centre puisse justifier les ressources qui seraient nécessaires pour l'établissement d'un système du type OPEIS pour les RAP. Il est proposé qu'on continue à consigner les RAP dans le PROMIS, comme on le fait à l'heure actuelle, et qu'on encourage tous les intéressés du Centre à consulter le PROMIS pour chercher les RAP qu'ils veulent examiner.

Nous croyons qu'il serait opportun que le BPE continue à être le dépôt central pour tous les RAP.

f) Présentation/contenu des RAP

Pour améliorer la qualité et l'utilité des RAP, il est proposé: (i) que les administrateurs de programme signent au moins tous les RAP pour indiquer leur approbation quant au contenu des rapports et à l'exactitude des renseignements; (ii) que les six questions de base demeurent le dénominateur commun pour tous les RAP--pour assurer une application du mécanisme dans l'ensemble du Centre, le BPE devrait entreprendre de consulter les divisions pour explorer les secteurs possibles de raffinement; (iii) qu'on invite les institutions bénéficiaires à fournir des commentaires sur les projets terminés -- cependant, pour le moment, le Centre ne devrait pas en faire une exigence officielle des Protocoles d'accord fixant les conditions des subventions.

g) Minimiser le travail

Afin de réduire la charge de travail des administrateurs de programme, la direction du Centre devrait étudier la possibilité i) d'introduire un Système de suivi de projets (SSP) pour faciliter la collecte des données, ii) d'affecter davantage de ressources à l'examen et à l'évaluation des programmes, comme remplacement de certains RAP. En outre, la direction devrait envisager de faire appel à des administrateurs de programme pour entreprendre de telles études dans le cadre de petits "congrès internes." Les études comprendraient les six questions de base, mais devraient aussi prévoir des questions plus générales concernant la recherche et le développement.

Comité de gestion

22 septembre 1986

W.D. Daniels

Étude du système des RAP

=====

1. La rédaction des Rapports d'achèvement de projet (RAP) est devenue une pratique généralisée à l'échelle du Centre il y a environ six ans, et plus de 600 rapports ont été préparés jusqu'à présent. Ces rapports sont normalement rédigés six mois après la fin d'un projet et suivent des lignes directrices établies par les divisions et par le Bureau de planification et d'évaluation (BPE).

2. Dans une note de service adressée au personnel du Centre et datée du 10 décembre 1985, le président demandait que le BPE réalise "pour le compte du Comité du président, une étude sur la préparation et l'utilisation subséquente des Rapports d'achèvement de projet". Le but de cette note de service était d'obtenir des commentaires sur le système des RAP et sur les éléments sur lesquels devrait porter l'étude.

3. D'emblée, nous proposerions qu'on considère le mécanisme actuel des RAP comme "acquis" et qu'on étudie les aspects suivants : pertinence du système, utilisateurs et utilisation, affectation des ressources humaines, opportunité, et normalisation de la présentation. Les questions suivantes pourraient servir de cadre à l'étude :

- (i) Le système actuel fonctionne-t-il bien? Favorise-t-il la reddition de compte au niveau du Centre?
- (ii) Quels sont les principaux utilisateurs et quel usage font-ils des RAP?
- (iii) Combien de RAP sont encore en suspens et qu'est-ce qui cause le retard?
- (iv) Est-ce une bonne pratique d'engager des étudiants pendant l'été pour préparer des RAP? Si non, quelles améliorations pourrait-on apporter?
- (v) Le contenu des RAP sous leur forme actuelle est-il utile? Si oui, à qui est-il utile?
- (vi) Les lignes directrices actuelles des divisions et du BPE conviennent-elles à la préparation des RAP? Si non, serait-il possible d'établir une présentation normalisée?

4. Si cette première évaluation démontrait qu'on met sérieusement en doute la valeur des RAP, nous examinerions des solutions de rechange pour le système actuel, par exemple, la possibilité de faire participer les pays ou les institutions bénéficiaires à la préparation des RAP, l'établissement d'un comité d'étude des RAP à l'échelle du centre, ou l'affectation d'années-personnes à temps plein aux activités de préparation des RAP.

On examinerait les questions suivantes, en plus de celles qui ont été posées dans la première étape :

- (i) De quels renseignements les utilisateurs ont-ils besoin relativement aux projets terminés? Quel usage font-ils de ces renseignements?
- (ii) Comment satisfait-on à ces besoins d'information à l'heure actuelle? Est-ce que les RAP sous leur forme actuelle satisfont à ces besoins?
- (iii) Dans quelle mesure le mécanisme des RAP satisfait-il de façon rentable aux besoins d'information des divers utilisateurs? Quelles seraient les améliorations ou les solutions de rechange possibles pour les RAP?

6. Le BPE prévoit charger un de ses employés, Andrew Asibey, de la réalisation de l'étude.

7. Vous trouverez ci-joint un exemplaire du cadre d'étude.

Pièce jointe

Les six questions de base du Bureau de planification et d'évaluation (BPE)

1. Quels ont été les résultats du projet, et est-ce que les activités et les résultats du projet ont respecté la méthodologie et les objectifs établis?
2. Est-ce que le projet a contribué à établir des compétences scientifiques au niveau institutionnel, gestionnel ou individuel?
3. Comment les résultats ont-ils été publiés ou diffusés?
4. Quelles sont les leçons tirées du projet qui permettraient au CRDI d'élaborer de meilleurs projets pour l'avenir ou d'améliorer ses politiques et ses pratiques?
5. Quelles sont les mesures de suivi nécessaires, s'il y a lieu?
6. Le projet valait-il la peine?

Systèmes de rapports d'achèvement de projet de certains organismes donateurs

1. Banque mondiale

Les Rapports d'achèvement de projet (RAP) de la Banque mondiale constituent le point de départ d'un système d'évaluation des opérations. Les RAP font partie intégrante des activités d'évaluation post-projets dans le genre des PPAR (Project Performance Audit Reports).

Le RAP est censé être préparé, six mois après la fin du déboursement du prêt, par un directeur de projet ou par l'organisme représentant le gouvernement emprunteur. Pour encourager la production de RAP par les gouvernements emprunteurs, les RAP sont désormais inclus dans les protocoles d'accord fixant les conditions des prêts.

Le RAP, qui est un examen exhaustif des objectifs et des résultats d'un projet, permet de déterminer si le projet était valable et quelles leçons en ont été tirées. La question essentielle "si non, pourquoi pas" est appliquée à chacun des sujets suivants :

- | | |
|--------------------------------------|---|
| - objectifs du projet | - ont-ils été réalisés? |
| - effets économiques et sociaux | - ont-ils été comme ils avaient été prévus? |
| - édification d'institution(s) | - cela s'est-il produit? |
| - rendement économique | - |
| - mise en oeuvre | - la mise en oeuvre du projet s'est-elle déroulée comme il avait été prévu? |
| - obligations contractuelles du prêt | - ont-elles été respectées? |
| - efficacité | - aux fins de l'élaboration de futurs projets |
| - contribution de la Banque mondiale | - quel était le montant, et comment la contribution a-t-elle été reçue ou perçue? |
| - autres | - y a-t-il eu des effets imprévus, positifs ou négatifs? |

Pour l'exercice 1985, 40 % des RAP ont été préparés par les emprunteurs; la plupart ont dû ensuite être complétés par la Division de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale.

Des lignes directrices sont publiées et fournies aux emprunteurs.

Utilisation/diffusion des RAP :

- servent à la préparation d'autres activités d'évaluation;
- sont lus dans la Division de l'évaluation des opérations;

- vérification sélective des projets, d'après la qualité et les résultats des RAP;
- servent à d'autres études réalisées par la Division de l'évaluation des opérations;
- servent à l'examen annuel du rendement des projets (diffusion publique);
- servent à la publication Concordance préparée par la Division de l'évaluation des opérations;
- consignés sous forme de résumé dans la mémoire collective informatisée;
- servent à des études spéciales de la Division de l'évaluation des projets, entre autres sur le rendement soutenu des projets ("Sustainability of Projects").

2. Banque asiatique de développement (BAsD)

Les RAP sont produits dans le cadre des activités de post-évaluation de la BAsD et servent à la préparation des PPAR (Project Performance Audit Reports). Ils contiennent des renseignements de base, c'est-à-dire :

- ils traitent du projet au complet;
- ils confirment l'achèvement matériel;
- ils déterminent les mesures correctrices ou de suivi;
- ils déterminent les leçons pertinentes à tirer pour les opérations en cours et à venir;
- ils évaluent les résultats du projet et l'efficacité du procédé.

Les RAP sont préparés par les organismes exécutants et envoyés au personnel du Bureau de la post-évaluation, puis ils circulent au sein du Conseil d'administration, et des exemplaires sont envoyés à l'organisme emprunteur et à l'organisme exécutant.

On vérifie régulièrement les données qui sont ajoutées, afin d'assurer un produit approprié. On effectue des enquêtes avant et après les projets en vue de faciliter l'évaluation.

Commentaires tirés du rapport de voyage de M. Hardie:

- les RAP de la BAsD présentent des problèmes semblables à ceux des RAP du CRDI;
- il est important de reconnaître les utilisateurs qui s'attendent à recevoir des RAP et qui en feront éventuellement le commentaire ou l'analyse;
- l'un des utilisateurs des RAP de la BAsD est le Comité de la vérification comptable (l'équivalent du Comité des finances et de la vérification comptable du CRDI) qui se sert des RAP pour préparer les PPAR (on essaie ainsi de lier la demande et l'utilisation de façon systématique).

3. Agence canadienne de développement international (ACDI)

Le Rapport d'achèvement de projet est un document bref (10 à 15 pages) préparé par l'équipe d'un projet :

- sert à évaluer les réalisations d'un projet;
- fournit un résumé des leçons tirées sur le plan des opérations et du développement;
- n'est pas une évaluation officielle -- se fonde sur des documents de dossier -- rapports post-projets;
- source importante d'information pour la mémoire collective;
- on a besoin de données de jalonnement pour clore le projet.

Trois objectifs fondamentaux :

- administration : clôture du projet;
- mémoire collective : leçons tirées, mécanismes de rétroaction;
- expérience d'apprentissage pour l'équipe du projet.

Préparation :

- incombe principalement au chef d'équipe du projet.

Distribution :

- doit parvenir au service de l'administration interne de la Direction compétente et être signée par le vice-président de la Direction;
- est envoyé à la Division de l'évaluation par le directeur adjoint chargé de l'évaluation dans la Direction compétente;
- est intégré dans la mémoire collective (SIRAB - Système d'information et de rétroaction sur les activités bilatérales).

Le Rapport comprend quatre sections :

- 1 - Données de base sur le projet
- 2 - Description du projet
- 3 - Évaluation du projet
- 4 - Leçons tirées

ANNEXE D

ÉTUDE DU SYSTÈME DES RAP

Questionnaire général

Bureau de planification et d'évaluation (BPE)
4 novembre 1986

ÉTUDE DU SYSTÈME DES RAP

NOM DU RÉPONDANT

DIVISION

POSTE/NIVEAU

ÉTUDE DU SYSTÈME DES RAP

Objet

Le présent questionnaire a pour objet d'évaluer les objectifs des RAP, d'étudier la pertinence des RAP sous leur forme actuelle et d'examiner les modifications qu'on pourrait apporter au système actuel.

(I) OBJECTIFS DES RAP

À L'INTENTION DES VICE-PRÉSIDENTS, DES DIRECTEURS, DES DIRECTEURS ADJOINTS, DES DIRECTEURS ASSOCIÉS ET DES ADMINISTRATEURS DE PROGRAMME

- À votre avis, quels sont les objectifs ou les buts du système des RAP?

(II) PERTINENCE DU SYSTÈME ACTUEL DES RAP

a) Utilisateurs et utilisation

À L'INTENTION DU CONSEIL DES GOUVERNEURS, DES VICE-PRÉSIDENTS, DES DIRECTEURS, DES DIRECTEURS ASSOCIÉS, DES ADMINISTRATEURS DE PROGRAMME ET DES VÉRIFICATEURS INTERNES.

- Vous servez-vous des renseignements contenus dans les RAP?

Oui

Non

- Si oui, à quelle(s) fin(s) vous en servez-vous?
- Combien souvent vous servez-vous des renseignements contenus dans les RAP?
- Les renseignements répondent-ils à vos attentes?

- Les RAP servent aux objectifs généraux du CRDI aussi bien qu'aux besoins particuliers des divisions au sein du CRDI. Les questions qui suivent tiennent compte de cette distinction.

b) Reddition de comptes

- Êtes-vous d'avis que les renseignements contenus dans les RAP contribuent à la reddition de comptes (c.-à-d. réalisation relative des objectifs du projet par rapport aux ressources déployées)?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

- Vous servez-vous des six questions de base du BPE?

Oui

Non

- Dans l'affirmative, comment, à votre avis, les six questions de base traitent-elles des sujets liés à la reddition de comptes?

Très bien

Pas très bien

- Veuillez préciser :

- À votre avis, comment les lignes directrices de votre division traitent-elles des sujets liés à la reddition de comptes?

Très bien

Pas très bien

- Veuillez préciser :

- Pourrait-on inclure des renseignements supplémentaires dans les RAP sous leur forme actuelle en vue d'améliorer la reddition de comptes? Veuillez préciser :

c) Mémoire collective

- Êtes-vous d'avis que les renseignements contenus dans les RAP contribuent à la mémoire collective (c.-à-d. en fournissant un relevé sommaire de ce qui s'est produit, de façon à faciliter les activités de planification des suivis, d'évaluation et d'utilisation)?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

- À votre avis, comment les six questions de base traitent-elles des sujets liés à la mémoire collective?

Très bien

Pas très bien

- Veuillez préciser :

- À votre avis, comment les lignes directrices de votre division traitent-elles des sujets liés à la mémoire collective?

Très bien

Pas très bien

- Veuillez préciser :
- Pourrait-on inclure des renseignements supplémentaires dans les RAP sous leur forme actuelle en vue d'améliorer la mémoire collective? Veuillez préciser :

d) Évaluation des programmes et des projets

- Êtes-vous d'avis que les RAP sont une forme utile d'évaluation des projets?

Oui

Non

- Veuillez préciser :
- À votre avis, comment les six questions de base traitent-elles des sujets liés à l'évaluation?

Très bien

Pas très bien

- Veuillez préciser :

- À votre avis, comment les lignes directrices de votre division traitent-elles des sujets liés à l'évaluation?

Très bien

Pas très bien

- Veuillez préciser :
- Pourrait-on inclure des renseignements supplémentaires dans les RAP sous leur forme actuelle en vue d'améliorer l'évaluation des projets? Veuillez préciser :

e) Études approfondies de divisions

- Croyez-vous que les RAP fournissent des renseignements utiles pour les études approfondies de divisions?

Oui

Non

- Veuillez préciser :
- Pourrait-on inclure des renseignements supplémentaires dans les RAP sous leur forme actuelle en vue d'améliorer les études approfondies de divisions? Veuillez préciser :

À L'INTENTION DES DIRECTEURS ET DES ADMINISTRATEURS DE PROGRAMME

- f)** À votre avis, est-ce que les renseignements contenus dans les RAP sont utiles pour les activités de planification, de gestion de projets et de programmes, etc., dans votre division?

	Utiles	Pas utiles	Veillez préciser :
Planification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gestion de projets et de programmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Elaboration de projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vérification interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- Auriez-vous pu obtenir des renseignements de même qualité à partir d'autres sources?
- Veillez préciser :

À L'INTENTION DES DIRECTEURS ET DES ADMINISTRATEURS DE PROGRAMME

- À votre avis, est-ce que les administrateurs de programme devraient être les seules personnes chargées de la préparation des RAP?

Oui	Non
-----	-----
- Veillez préciser :
- Est-ce que le contenu informatif des RAP devrait relever uniquement des administrateurs de programme? Veillez préciser :

- En moyenne, combien de RAP préparez-vous chaque année?
- Combien de jours ou d'heures vous a-t-il fallu pour préparer votre plus récent RAP?
- Quels sont les problèmes principaux que pose, s'il y a lieu, la préparation des RAP?
- S'il y a effectivement des problèmes, que suggérez-vous comme solution?

À L'INTENTION DES DIRECTEURS ET DES DIRECTEURS ASSOCIÉS

- Diriez-vous que la surveillance de la préparation des RAP prend beaucoup ou peu de votre temps?

Beaucoup Peu
- Veuillez préciser :
- En moyenne, combien d'heures ou de jours consacrez-vous à la surveillance de la préparation des RAP?

(III) MODIFICATIONS POSSIBLES DU SYSTÈME ACTUEL DES RAP

À L'INTENTION DES VICE-PRÉSIDENTS, DES DIRECTEURS, DES DIRECTEURS ADJOINTS, DES DIRECTEURS ASSOCIÉS ET DES ADMINISTRATEURS DE PROGRAMME

a)

- Êtes-vous satisfait ou non du système actuel des RAP?

Satisfait Non satisfait

- Veuillez préciser :

- Si vous deviez simplement modifier le système actuel des RAP, quelles améliorations recommanderiez-vous?

- b) Nous aimerions avoir votre opinion ou vos commentaires relativement aux possibilités ou modifications suivantes :

i) Présentation normalisée des RAP

- Êtes-vous d'avis qu'il devrait y avoir une présentation normalisée à l'échelle du Centre pour les RAP?

Oui Non

- Si oui, quels renseignements ou quelles données devrait-on recueillir?

- Est-ce que les six questions de base du BPE devraient servir de cadre principal pour une présentation normalisée des RAP à l'échelle du Centre?

Oui Non

- Veuillez préciser :

ii) Affectation des ressources humaines

- Devrait-on affecter des années-personnes à temps plein uniquement pour la préparation et l'examen des RAP?

Oui Non

- Veuillez préciser :

- Envisageriez-vous d'engager des experts-conseils pour la préparation des RAP?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

iii) Système de suivi des projets

La Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition a mis sur pied un Système de suivi des projets (SSP). Ce système informatisé permet de reconnaître les objectifs des projets et de déterminer les progrès accomplis dans la réalisation de chaque objectif. Il permet aussi de déceler les problèmes possibles de mise en oeuvre des projets. Les renseignements recueillis sont mis sur ordinateur et triés de façon à mettre en évidence les mesures à prendre, s'il y a lieu, dans le cas d'un projet en particulier. En outre, les renseignements sont souvent mis à jour, et le produit est envoyé pour commentaire à l'administrateur de programme. Une fois le projet clos, les renseignements du SSP servent à la préparation des RAP. Le SSP semble être efficace et demander peu de temps de préparation, soit environ une demi-heure.

- Avez-vous déjà utilisé les renseignements du SSP?

Oui

Non

- Si oui, pour quelle fin?

- Envisageriez-vous d'introduire le SSP dans votre division?

- Pourquoi?

- Si non, veuillez préciser :

- Pensez-vous qu'il serait utile de préparer une formule de RAP compatible avec celle du SSP?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

(IV) Diffusion de l'information

À L'INTENTION DES GOUVERNEURS, DES VICE-PRÉSIDENTS, DES DIRECTEURS, DES DIRECTEURS ASSOCIÉS, DES DIRECTEURS ADJOINTS ET DES ADMINISTRATEURS DE PROGRAMME

- Recommanderiez-vous l'intégration des renseignements contenus dans les RAP dans le Système d'information de gestion du Centre (c.-à-d. le SINP et le PROMIS), en vue de faciliter l'analyse et l'extraction des données?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

- Comme vous le savez, il existe un index des RAP classés par projet. Pensez-vous que les RAP devraient être classés par pays et par région?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

(V) Système exhaustif/sélectif de RAP de groupe

Des employés de certaines divisions ou de certains programmes ont proposé que le système actuel des RAP soit remplacé par un système de RAP de groupe

qui pourrait être exhaustif ou sélectif. Un système exhaustif de RAP de groupe pourrait englober tous les projets relevant d'un secteur de programme, par exemple, le programme de l'éducation. Un système sélectif de RAP de groupe pourrait viser certains projets dans un secteur de programme donné. Les RAP de groupe permettraient une évaluation approfondie des résultats des projets et seraient préparés plus ou moins un an après la clôture des projets plutôt qu'après six mois, comme c'est le cas à l'heure actuelle.

- Envisageriez-vous de remplacer le mécanisme actuel des RAP par un système exhaustif de RAP de groupe?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

- Envisageriez-vous de remplacer le mécanisme actuel des RAP par un système sélectif de RAP de groupe?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

- Envisageriez-vous de faire appel aux administrateurs de programme pour préparer les RAP de groupe (que ce soit de façon exhaustive ou sélective)?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

- Envisageriez-vous d'engager des experts-conseils pour préparer les RAP de groupe (que ce soit de façon exhaustive ou sélective)?

Oui

Non

- Veuillez préciser :

(VI) Abolition du système

- Envisageriez-vous l'abandon des RAP?

Oui

Non

- Si oui, comment le Centre devrait-il satisfaire à ses objectifs sur le plan de la reddition de comptes et de la mémoire collective?

The PCR System: A Review

Office of Planning and Evaluation

March 12, 1987

CONTENTS

	Page
MANAGEMENT RECOMMENDATIONS	i
1.0 INTRODUCTION	1
a. Focus of Review	2
b. Methodology	3
c. Review Outline	4
2.0 FINDINGS	4
a. Rationale and Objectives Achievement	4
b. Users and Uses	7
c. Factors Influencing PCR Preparation	9
d. Possible Modifications or Refinements	14
3.0 CONCLUSIONS BASED ON THE PERCEPTIONS OF PROGRAMME STAFF AND CENTRE MANAGEMENT	24
4.0 CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS BASED ON OPE's ANALYSIS	26
ANNEXES	
Annex A - Memo to the Management Committee	
Annex B - OPE's Six Basic Questions	
Annex C - Project Completion Report (PCR) Systems of Selected Donor Agencies	
Annex D - PCR Questionnaire	

MANAGEMENT RECOMMENDATIONS

Following discussions by the PC/MC on March 16, 1987 and on April 14, 1987 respectively, a small committee was constituted to refine the recommendations of the PCR review. After consultations and exchange of views, the committee submitted its report to the MC. At its meeting on Tuesday, July 28, the MC endorsed the following revised set of recommendations:

(1) that the PCR system should be maintained despite current weaknesses, and that OPE should continue its monitoring role and should conduct a follow-up study in about three years to review the extent to which the weaknesses have been corrected and to identify potential areas for further improvement;

(2) that PCR's should serve the objectives of corporate accountability, corporate memory and project evaluation, by providing a brief retrospective assessment-from the point of view of the P.O.(s) and division(s) responsible-for each project experience. It is intended that regardless of individually tailored divisional guidelines, every PCR should contain information on the achievement of objectives, on project outcomes and results in relation to Centre expectations, on the role and capabilities of personnel and institutions, on lessons learned for future policies and practices, and on the overall value of the exercise relative to the resources deployed. OPE will consult with the divisions on further refinement of the guidelines for preparing PCRs to ensure that PCRs capture the intent of the above statement;

(3) that PCRs are recognized as a valuable management tool for all levels of IDRC staff and users should increase their efforts to provide regular feedback to program staff;

(4) that Board members should be encouraged to read PCRs, particularly at the time of a divisional review and that a list of divisional PCRs be provided to all review panels;

(5) that all staff should be reminded that PCRs are classified as "IDRC Confidential" (Management Policy Manual, 11.5) thereby indicating that although all Centre staff can have access to them, they are prepared for internal purposes only;*

(6) that PCR preparation is considered an integral part of PO's responsibilities and that it should be included in their workplans and performance appraisal;

(7) that during short periods of internal leave (ie., 2-3 months) program staff should be encouraged to incorporate the basic elements of PCRs in broader reviews of research and development questions. This is now made possible by the budget decisions of the President's Committee of December 1986, which allows program staff to "conduct reviews of research activity, including Centre supported activity in areas of special importance to the Centre" (Ref: The President's memorandum to Centre officers on the 1987-88 Program of Work and Budget, 17 December 1986, p.3).

(8) that PO's and AD's should sign PCRs they are responsible for and that the AD's should add their comments when appropriate. In the case of Centre administered projects, the supervisor of the program officer responsible should add his or her comments;

(*)As is the case with all documents under the control of IDRC, PCRs can be the subject of request under the Access to Information Act. Writers of PCRs should know that those parts of the document which would not be exempted from release under the legislation would have to be made available to the requestor.

(9) that the Centre cannot justify the resources needed to enter PCR content into the Centre's management information system, but that the current practice of having PCR preparation as an event in the PROMIS data base should be continued;

(10) that OPE should explore further the possibility of encouraging the Divisions to use the Project Monitoring Review (PMR) system to facilitate data collection and preparation of PCRs;

1.0 INTRODUCTION

The practice of writing Project Completion Reports (PCRs) became a Centre-wide activity about seven years ago.¹ In a memorandum to Program Directors, the President mentioned that PCRs were "an absolutely indispensable" element of the Centre's evaluation and planning system and urged program staff to prepare them. The other elements in the system are policy studies and in-depth evaluations of selected projects and program areas (December 11, 1980, p.2).

The PCR activity has generated a lot of discussions within the Centre. The main issues raised are uses and usefulness; accessibility; and the time spent by programme officers writing them.

The first issue focuses on the pertinence of PCR information in relation to operational and developmental lessons that are or could be derived from Centre funded projects. The question being asked is whether there is adequate analysis of the "lessons learned" in current PCRs which would enable the Centre to capitalize on its successes or to avoid potential pitfalls. The critics have argued that PCRs should not be a mere bureaucratic mechanism, rather PCR information should improve Centre-wide project and programme planning.

The second issue flows from the first in that for PCRs to be a useful tool for Centre-wide planning and program management, they have to be accessible to all Centre programming staff. Currently there is no Centre-wide mechanism which facilitates accessibility. Consequently, neither programme officers nor management have ready access to PCRs other than those prepared by their own Divisions. To many, PCRs cannot contribute to corporate memory because they are not available on a Centre-wide basis.

From the point of view of programme officers, Centre-management accords greater importance to project development and monitoring activities (PD&M) than to post project activities (including the writing of PCRs). They are convinced that their overall performance and career advancement are tied to the efficiency with which they carry out their PD&M tasks.

¹ A memorandum from Nihal Kappagoda to Program Directors dated February 28, 1980 urged PO's to write PCRs "for all activities on which final payments have been made after January 1, 1980". Since then PCRs covering over 650 projects have been prepared by the Divisions.

There is also a belief that one is not rewarded for writing PCRs. Indeed, programme officers consider PCR preparation as an unnecessary burden which represents a great demand on their time, considering that they are expected to spend over 90 per cent of their time either developing new projects or monitoring existing ones.

a. Focus of Review

The President, in his memorandum to Centre staff dated December 10, 1985, requested that in FY 1986/87 OPE conduct "a review for the President's Committee on the preparation and subsequent use of project completion reports."

In a memorandum to the Management Committee dated September 22, 1986 OPE outlined two possible approaches to the review (a) a review of the workings of the present system; (b) an in-depth analysis of post project information needs and the appropriateness of PCRs.

The MC met on October 2, 1986 to consider the PCR review among other items, and following their suggestions, the original issues have been refined² and others have been identified and incorporated in the current study. The following issues serve as a framework for this review:

Rationale and Objectives Achievement

How well is the present system functioning? Does it ensure corporate accountability, corporate memory and evaluation?

Users and Uses

Who are the principal users and what use are PCRs to them?

Factors Influencing PCR Preparation

What proportion of program staff time is spent on preparing PCRs?

² For a detailed discussion of the issues raised in the September 22, 1986 memo, see Annex A.

Is the practice of using summer students to prepare PCRs adequate? If not, how can it be improved?

Are the existing OPE and divisional guidelines for preparing PCRs adequate? If not, can a standardized format be established?

Improvements or Alternatives

What improvements or alternatives to PCRs are possible?

b. Methodology

The review was conducted by surveying a sample of Centre staff in Ottawa and in the Regional Offices. The interviewees or respondents have been divided into three broad categories, using positions or levels of responsibilities as the main criterion. These categories are: Program Administration, which represents programme officers and senior programme officers; Management, which encompasses Directors, Regional Directors, Associate Directors, Deputy Directors and Assistant Directors; and Senior Management, which represents the three Vice-Presidents and a Board Member. Where necessary, respondents are identified by their Division or programming area.

A total of 44 Centre staff participated in the review process. Over half were interviewed directly, the rest filled in a questionnaire which was widely circulated. Total participants can be broken down as follows: 21 programme officers; 19 Management³; 4 Senior Management. Interviews lasted one and half hours on average.

Both closed and open-ended questions were posed. The closed questions were based on a two-point scale (e.g. requiring "yes or no", responses). This method was chosen in order to entice participants to give direct and specific answers. We reasoned that in a policy study such as this one, one should not "sit on the fence."

³ This figure includes five Regional Directors, who were interviewed during their brief visit to Ottawa in October, 1986.

To ensure validity, the information gathered was checked against program documents, files, other materials, etc. We also compared the perspectives of the interviewees or respondents in order to establish the degree of congruence or incongruence.

c. Review Outline

For analytical purposes, the review findings are divided into five broad categories. The first considers the present PCR activity as a given and examines the system's rationale and determines whether it is achieving the purposes/objectives for which it was established. The second identifies the major PCR users and determines what use are PCRs to them. The third reviews the adequacy of resources assigned to facilitate PCR preparation and examines the role of programme officers, summer students, and management. It also determines whether OPE's six basic questions are adequately designed to collect information which would ensure that PCR objectives are achieved. The fourth explores possible modifications or refinements to the existing system.

The final part of the review deals with conclusions based on the perceptions of programme staff and Centre Management and on the analysis of OPE.

2.0 FINDINGS

a. Rationale and Objectives Achievement

The adequacy of current PCRs was tested by asking respondents to identify the purposes for which the system was established in order to determine whether these objectives have been achieved.

PCR Objectives

A good proportion of programme officers and management agreed that the Centre's PCR system was established to fulfill three main objectives. These are (a) corporate accountability, (b) corporate memory and, (c) project evaluation. Corporate accountability is defined in terms of the

degree to which project objectives are met in relation to the resources deployed. Corporate memory is defined in terms of providing a summary record of what happened that can facilitate follow-up planning, evaluation and utilization activities.

As a basic project evaluation document, PCRs should provide information on implementation processes and on the achievement of planned objectives.

There was considerable variation in the views expressed with respect to whether or not each of these objectives is adequately served in current PCRs.

(i) Corporate Accountability

Of the 44 participants, over two-thirds (31), agreed that PCRs contribute to corporate accountability. Those who disagreed stated that the corporate accountability in current PCRs is weak mainly because information on recipient institutions is not adequately analyzed.

(ii) Corporate Memory

This issue was discussed in relation to (a) divisional and Centre-wide accessibility to PCRs and (b) PCR information content.

Defined at the divisional level, almost all programme officers and management agreed that PCRs contribute to corporate memory - PCRs provide a quick overview of "what happened and, if well written, they could facilitate project follow-up activities". For example, a senior PO in the Health Sciences Division commented that prior to evaluating a Water Treatment Project in Brazil, he used the project's PCR and considered the information useful.

Defined Centre-wide, an equally large number of programme officers and management, including two Vice-Presidents, (38 out of 44), disagreed that current PCRs contribute to corporate memory. For these participants, corporate memory is understood in terms of Centre-wide accessibility to PCRs:

"We cannot call something a corporate memory if it is not actively used [...]. I have never had a sense that in an area where something complex is being built, some one has suggested we turn to PCR to learn from previous experience [...] In sum, I don't consider a collection of papers as a corporate memory."

The lack of cross-divisional exchange of PCR information has meant that individual divisions cannot benefit from the experiences of other divisions. Thus, a programme officer in the SSD, developing a new project for an LDC institution which has previously received Centre funding cannot, under the current system, have access to that project's PCR. The main reason is that there is not a centralised information system which can facilitate ready access to the PCR. As a Director put it:

"PCR means cross divisional exchange of information and since this is not currently the case, it leaves a lot to be desired on corporate memory side."

The PCR information content focused on the "lessons learned", which implies the provision of information on operational and developmental lessons, broadly defined as projects results, budgetary expenditures, management etc, which could facilitate corporate planning.

It was agreed that post project PCR information is variable, and may not always contribute to corporate memory. This perception is confirmed by a content analysis of a sample of PCRs. The results showed that some PCRs are well written and could provide useful information for future project development, where as others are not well written, thus may not provide a good corporate memory.

(iii) Project Evaluation

Of the 44 respondents, over two-thirds agreed that, PCRs are a useful form of project evaluation because they attempt to provide information on whether or not project objectives were achieved:

"Given the amount of projects that the Centre funds, the PCR is the most appropriate and useful form of project evaluation. Formal evaluations would be too costly in light of the size of the projects. The document, "With Our Own Hands", is a useful appropriate form of formal evaluation for the Centre [...]. That PCRs serve as basic evaluation tools is underscored by the assessment of objectives achievements by comparing planned objectives with actual achievements."

The respondents who disagreed (12 out of 44) focused mainly on the lack of analysis with respect to a number of issues - They would want the evaluative portion to focus on such issues as (a) whether a given research project has resulted in new innovations or findings; (b) whether the attainment of objectives was useful; and (c) whether we are further ahead as a result of the project or whether the results were really worth the effort and the expenditures.⁴

b. Users and Uses

We attempted to determine to what uses Centre staff put PCR information and to explore whether staff are using PCRs for purposes other than those for which they were designed.

The main users or potential users were identified as Board of Governors, Vice-Presidents, Directors, Associate Directors and Programme Officers and OPE. These users did not differ much in terms of their use of PCR information. Of the 44 participants, 14 programme officers and 8 management staff said that they occasionally (i.e. once or twice a year) use PCRs prepared by their Divisions for the following purposes:

- to see whether there are any project implementation difficulties;
 - to assess whether a particular project has attained its objectives;
- and;
- to see whether there are policy matters arising from a project; and to facilitate project development.

⁴ Note that some of these issues are adequately covered by OPE's six basic questions.

Most expressed the view that the PCRs they consulted did not often give them what they wanted.⁵ This position is consistent with the finding that current PCR information is not contributing adequate and useful information to facilitate the IDDR process, divisional planning, project and program management as detailed below:

(i) In-Depth Divisional Reviews (IDDRs)

Many respondents (33 out of 44)⁶ expressed the view that PCRs do not contribute to in-depth divisional review on the basis that a) there is not enough information on the "lessons learned" in current PCRs that could be relevant to IDDR and b) the IDDR review is limited to programs and policy issues and not to project level analysis:

"With several hundred active projects in the Division, meaningful overview of projects or even a sample would be impractical."

Growing experience with IDDR's has shown that a review of selected divisional projects could provide indications in terms of measuring whether the projects' outcomes are in tune with divisional programming intentions and activities. A well written PCR could provide useful basic information that could be of relevance to the IDDR Process.⁷

(ii) Usefulness of PCR to Divisional Planning, Project and Program Management

Four main issues were considered. These are Planning, Project and Program Management, Project Development and Internal Audit.⁸

Of the four themes, both management and programme officers agree that PCRs are only useful to project development and only in cases where a project is being funded in an institution which has previously received Centre funding.

5 In the case of one Director, PCRs met his information needs 60-70% of the time.

6 This sample does not include senior management.

7 It is interesting to note that Dr. Castillo read a number of PCRs during the AFNS IDDR process and she found them useful.

8 Internal Audit refers to Centre-wide audit.

Both management and programme officers gave different reasons for not using PCRs for planning, project development and program management.

Programme officers have alternative sources of information, such as trip reports, file material, and site visits. Management stated that they make "constant use of programme officers" and also glean a great deal of information from divisional meetings.

The lack of adequate analysis on the issues raised above, and other related issues discussed previously, has led programme officers, management and senior management to question the overall usefulness of the current system. A senior manager expresses his dissatisfaction this way:

"What I see is a paper being completed for the sake of completion. PCRs do not provide priority information that could be of use to programming activities [...]. PCRs should not simply be a bureaucratic requirement. Rather, it should provide information that can be used."

c. Factors Influencing PCR Preparation

We identified two major factors which influence PCR preparation. These are (a) the adequacy of resources assigned to PCRs and (b) the availability of a well designed matrix or analytic framework to facilitate the collection of appropriate PCR information.

The first issue was discussed by examining the role of programme officers, summer students and management in PCR preparation within the broad context of project development and monitoring activities. The second issue dealt with the adequacy of OPE's six basic questions.⁹

9 The survey showed that apart from FAD and Co-op, the remaining Divisions use the six basic questions more frequently.

(i) Role of Programme Officers

Over half of programme officers (13 out of 21) commented that they have prepared or do prepare PCRs and spend about 2% of their time a year writing on average a total of 4 PCRs.

Considering the figures above, one is tempted to argue that PCR preparation does not represent a great demand on the PO's time. However, the POs disagree with this assessment for the following reasons:

First, they expressed the view that divisional and programme management expect them to spend a greater proportion of their time on project development and monitoring activities (PD&M) than on post project follow-up activities. PD&M activities are estimated to take up to 90% of the PO's operational time and the remaining 10% is devoted to post project follow-up activities, including PCR preparation. However, the PO's do not consider the remaining time sufficient enough to prepare PCRs:

... "In the scheme of things, the PCR takes last place. Priority must be given to program development, project development and project monitoring process ... with Division management imposing unreasonable deadlines. As a result, the PCRs keep getting pushed aside."

Indeed, most programme officers believe that their contribution to the achievement of programming objectives is measured by their ability to develop new projects or by the efficiency with which they spend their budgets.

They expressed the view that if a reasonable balance is not established between PD&M obligations and post project follow-up activities, and if they are not adequately rewarded for PCR preparation, PCRs will continue to be "pushed aside".

Second, delays in PCR preparation are sometimes attributed to incomplete file material or information, particularly in a situation where a project was developed by a PO who is no longer with the Centre:

"If you're not the one who followed the proposal from A to Z, it makes it doubly difficult to prepare the PCR."

Third, the perception that PCRs are not of immediate policy relevance has dampened the PO's enthusiasm for their preparation:

"The PCR exercise becomes purely bureaucratic with little thinking involved ... The PCRs are not discussed at divisional meetings ... for me, it is just a chore."

Considering these difficulties, particularly those related to PD&M activities, a considerable number of the PO's (14 out of 21) took the position that they should not be solely responsible for the preparation of PCRs. Interestingly, this view is also held by management (13 out of 19), and cited as the principal reason, the increasing workload of PO's.

(ii) Role of Summer Students

There are slight differences in opinion with respect to what role summer students should play in PCR preparation. While a large number of programme officers expressed preference for using summer students, both management and senior management took the opposite view.¹⁰

However, management and senior management differ in opinion with respect to the extent to which summer students' should be involved in PCR preparation. The former suggested that summer students should play a limited role, and should be used to do the "leg work", such as "file research", and "data analysis". They should be used to prepare the background material and PO's should be responsible for the evaluative aspects and for writing up PCRs.

¹⁰ Note that with the exception of Co-op, COMM, FAD and AFNS, the rest of the Divisions: HS, IS and SS use summer students.

Note that management's position is congruent with the perception that the accountability aspects of PCR were very well done by summer students, where as the corporate memory and the evaluative aspects were considered not very well done.

The three Vice-Presidents were of the view that summer students should not be involved at all in PCR preparation. They reasoned that since the students are not initially involved in project development and monitoring activities, they would not be able to "capture the intricacies of project implementation and outcomes".

The VP's position is shared by some POs (6 out of 21) as well as some management (6 out of 19). They argued that POs have an intimate knowledge about the projects; therefore they are in a better position to prepare PCRs:

"Only the PO can give a personal appraisal which I feel is a major part of a PCR."

The issue of summer students involvement in PCR preparation should be viewed in terms of the availability of both financial and human resources.

First, it would be important to determine whether the hiring of summer students represents a financial burden for the Divisions given the slow growth in budget.

Second, it would be necessary to ascertain whether Divisions would be prepared to release their operational staff, such as secretaries and administrative assistants (as AFNS is doing at the moment) to help in PCR preparation, in lieu of hiring students.

iii) PCR Supervision

Most of the Directors expressed the view that PCR supervision does not represent a great demand on their time. On average, Directors estimated that they spend a total of 15 hours per year or 1% of their working hours, reading and commenting on PCRs.

(iv) OPE's Six Basic Questions

On the one hand, a significant proportion of programme officers and management (28 out of 44) expressed the view that OPE's six basic questions¹¹ cover issues related to corporate accountability, corporate memory, and evaluative elements very well. On the other hand, they felt that the questions could be refined. A number of suggestions were identified. The most important ones are as follows:

- a) that project outcomes/results could be measured in relation to divisional objectives and programming directions:

"There is nothing in the six questions which measure whether or not divisional expectations have been met."

- b) that there should be a question assessing project outcomes/results as they affect national and/or institutional priorities.
- c) that the sixth question is too ambiguous and should be eliminated; and
- d) there should be a Centre-wide format for PCRs (this concept is fully explained on page 18).

Note that 10 out of 44¹² respondents did not think the six basic questions cover corporate accountability, corporate memory, and project evaluation very well. However, their views regarding refinements to the questions are the same as those expressed above.

¹¹ The six basic questions are outlined in Annex B. Note that the term "OPE six basic questions" is used as a qualifier only to distinguish between these questions and divisional guidelines for writing PCRs. It should be noted that the six basic questions were designed for Centre-wide application, after consultation with divisional staff.

¹² The remaining six did not comment on the question, including the four members of senior management.

In summary, factors influencing PCR usage and preparation are:

lack of a Centre-wide mechanism to facilitate cross-divisional exchange of PCR information. Hence, there is no Centre-wide PCR corporate memory;

lack of adequate resources devoted to PCR preparation due to the fact that Centre Management attaches greater importance to PD&M activities than to post project activities, including the writing of PCRs.

current PCR information does not often meet the information needs of the major users.

d. Possible Modifications or Refinements

(i) A Zero Option?

We pointed out that PO's, Management and Senior Management were dissatisfied with the current system. However, a great number of respondents (37 out of 44), expressed the view that the PCR system should not be abolished, and gave the following various reasons:

first, it was argued that from a management and audit perspective, the Centre requires some post project information which would indicate whether or not resources expended have resulted in the achievement of planned objectives.

second, it was suggested that a vast amount of information on operational and developmental lessons could be lost. The Centre would cease to have any corporate memory:

"There has to be some system of corporate memory. People leave the Centre and without PCRs, IDRC loses its corporate memory."

The above statement is consistent with the finding that there is hardly an alternative document which could provide useful information on project outcomes and results on a systematic basis. Indeed, most respondents agreed that trip reports and final project reports could not be viable alternatives to PCRs.

Both management and programme officers support modifications to the existing system (36 out of 44):

"PCRs should not be continued as they are now, they should be refined...We have a responsibility to make available the results of our research and above all, we have a responsibility to complete the file."

The proposed modifications or refinements are intended to

- a) ease the workload of programme officers and to make it more rewarding for them to prepare PCRs;
- b) improve PCR accessibility and utilization, particularly with respect to divisional planning and programming activities; and
- c) ameliorate PCR information content;

(ii) Improving Existing PCRs

First, a large number of programme officers and management expressed support for the establishment of a review mechanism at the divisional

level. The purpose of which would be to encourage "brain-storm" sessions during which Division staff using PCR information, could compare project results with planned objectives in order to determine whether these results are consistent with the Division's programming priorities:

"If we are to make PCRs an exercise of generating a dialogue and an exchange of ideas, it would encourage POs to prepare them ... It would even improve staff morale ... At the moment, it is always a second or a third priority task and never gets to be at the top of the list."

Second, it was suggested that management should explore the possibility of establishing a "reasonable balance between PD&M activities and post project follow-up activities." More importantly, programme officers took the position that PCR preparation should be counted as an important responsibility, and argued that they should be rewarded for preparing them. It should be considered as part of their performance appraisal.

Third, there was a suggestion that recipient countries' concerns should be reflected in PCRs. This could be done by either (1) interviewing project leaders prior to writing PCRs or (2) by asking the recipient institutions to write their own PCRs in addition to doing the final project report.

The suggestion that recipient institutions should write PCRs could be a good complement to PCRs prepared by Centre staff. Some respondents expressed the view that since the PO's are intimately involved with projects, they are often not prepared to discuss the "lessons learned" or project outcomes and results candidly. Recipient PCR could provide an important counterbalance to PCRs prepared by Centre staff.

The recipient PCR concept is not unique - currently, a number of donor agencies, such as the Asian Development Bank (ADB), the World Bank and CIDA require recipients to prepare PCRs. If its introduction would not require additional Centre resources, and if it is time and cost efficient, PCR preparation could be written into the Memorandum of Grant Conditions (MGC).

Fourth, it was suggested that OPE explore the possibility of synthesizing PCR information and submitting results to the MC and PC, and the Board¹³ for their perusal. This exercise could be done on an annual basis. It would enable the Board and senior management in particular, to familiarise themselves on a systematic basis, with results and outcomes of a wide range of projects, which they may have approved in the first place.

Finally, there was strong support for making available abstracts of PCRs to the public. For instance, the Public Affairs Unit receives on average, 100 requests (largely from researchers in the Third World and from the Canadian public) for information on IDRC per month, and between 70 and 80 per cent of these relate to information on project results. However, the lack of a Centre-wide mechanism to access PCR information has made it difficult for the Unit to respond favourably to these demands.

Indeed some respondents expressed the view that since project summary information is made available to the public through the PINS system and through other published documents such as project summary volumes I and II: 1971-81 and 1981-85, it would be important to explore the possibility of developing a similar mechanism for completed projects.

In a memorandum to the President on utilization of research results recently (21 January 1987), OPE recommended the introduction of an ex post projects book, which would provide abstracts on project results and outcomes. Publication of such a volume would complement the existing project summary books, and would also enable the public to have ready access to post-project information.

¹³ For example, a summary of post project information could be of considerable relevance to the proposed Programme Committee.

iii) Project Monitoring Review (PMR) 14

A significant number of programme officers (16 out of 21) and management (14 out of 19) expressed the view that the PMR system has "potential" and suggested that Senior Management explore the possibility of requiring Division management to establish a similar mechanism in their divisions. The main advantage of PMR is that it would ease the workload of programme officers, because operational assistance could synthesize trip reports, code the essential elements and input them into the computer.

(iv) Refinement of PCR Format

A high proportion of PO's (16 out of 21); management (14 out of 19); and senior management (2 out of 4); suggested that there should be a minimum common denominator for all PCRs, but it should be flexible enough to accomodate specific divisional needs.¹⁵

To ensure that the standardized format meets the needs of Divisions, some management advised that a working group be established to explore appropriate themes and issues that could serve as a framework for the format:

"We should have some kind of a process by which divisional representatives could have an input in formulating a Centre-wide PCR format."

-
- 14 The PMR is a computerized project monitoring system set up by the AFNS Division. The PMR identifies project objectives and determines the progress made in achieving each objective. It also identifies possible project implementation problems. The information gathered is computerized and screened to determine whether any action with respect to a particular project is required. Also the information is frequently updated and the output is sent to the programme officer for his comments. Once a project is closed, the PMR information is used to prepare PCRs. The PMR system appears to be efficient and not time consuming - it takes about half an hour to prepare a PMR.
- 15 As pointed out earlier, the six basic questions has a Centre-wide application and could be refined to meet divisional needs.

Establishment of a Centre-wide PCR format would:

- a) encapsulate the evaluative elements in projects, particularly those related to the "lessons learned";
- b) facilitate computerization which could make PCR information easily accessible to Centre staff and could provide a valuable ex post information for future project development and planning;
- c) lessen the workload of programme officers - it would be relatively easy to prepare; and
- d) give management a "pen-picture" of the key issues, such as those related to operational and developmental lessons.

The following problems were foreseen:

- (i) that a Centre-wide standardized format may not capture the intricacies associated with LDC projects;
- (ii) that a standard form could be used in a mechanical way, thereby generating very little analysis and insights from the PO's.

These problems could be overcome if (a) as previously suggested, the format is designed with a maximum flexibility to integrate divisional concerns; and (b) if a review process is instituted, which would require regular reviews and updating at an appropriate interval to be determined by OPE in consultation with Division management.

(v) Integration of PCR Information into the Centre's Management Information System

To facilitate access to PCR information and to increase cross divisional use of PCRs, a large number of programme officers (18 out of 21); management (16 out of 19); and senior management (i.e. the three VP's), expressed support for the integration of some aspects of PCR information, into the Centre's management information system, such as PROMIS. Senior management, especially the V.P. for Research Programs advised that we use IDRC's expertise "to produce a series of descriptors, which would allow Centre staff to have easy access to the system".

Such themes as those dealing with objectives achievement, the lessons learned encompassing operational and developmental issues, including the quality of institution in terms of managerial capacity, innovations, dissemination of research results, publications etc. could be integrated into the PROMIS system.

(vi) Group In-Depth Evaluations

Respondents and interviewees were asked to comment on a comprehensive and selective group evaluations either as an alternative or as a supplement to the current PCR system.¹⁶ There was little support (10 out of 44)

16 A comprehensive group PCR system could cover all projects within a program area, such as the education program. A selective group PCR system could cover selected projects within a given program area. Group PCRs could provide an opportunity for in-depth assessment of project outcomes and results.

for a comprehensive group PCR on the basis that (a) a file closure mechanism is still required and the current PCR system if refined would adequately serve that purpose; and (b) that a comprehensive group PCR could be difficult to implement because most projects are funded at different time periods:

"If the projects are all planned together when they are funded, then we can talk about comprehensive group PCRs, but this is not currently the case."

A significant proportion of programme officers, management and senior management (30 out of 44) support the introduction of selective group evaluation though not as an alternative but as a supplement to the existing PCR system.

Selective evaluation could be done by topic or by project and could cover a specific geographic area or region.

Selective evaluation would (a) determine the relevance of Centre funded projects in relation to comparable initiatives within LDCs; (b) explore the linkages between research outputs/results and national or institutional priorities; (c) determine whether research achievements, methodologies, etc. compare favourably with other donor initiatives and (d) examine the linkages between research outputs/results and divisional objectives and programming goals.

It is interesting to note that this management and programme officers' position is consistent with the thinking of certain Board Members as expressed by Dr. Hardoy during the October 1986 Board meeting:

"....Maybe it is time for someone to do a synthesis of, for instance, the 20-25 forestry projects the Centre has funded in the LARO region. This goes beyond the evaluation of IDRC projects, a synthesis of the know how on forestry will be useful not only to the region but to the discipline."¹⁷

17 Proceedings of the Board of Governors, October 21-23, 1986 Session p. 2.

for a comprehensive group PCR on the basis that (a) a file closure mechanism is still required and the current PCR system if refined would adequately serve that purpose; and (b) that a comprehensive group PCR could be difficult to implement because most projects are funded at different time periods:

"If the projects are all planned together when they are funded, then we can talk about comprehensive group PCRs, but this is not currently the case."

A significant proportion of programme officers, management and senior management (30 out of 44) support the introduction of selective group evaluation though not as an alternative but as a supplement to the existing PCR system.

Selective evaluation could be done by topic or by project and could cover a specific geographic area or region.

Selective evaluation would (a) determine the relevance of Centre funded projects in relation to comparable initiatives within LDCs; (b) explore the linkages between research outputs/results and national or institutional priorities; (c) determine whether research achievements, methodologies, etc. compare favourably with other donor initiatives and (d) examine the linkages between research outputs/results and divisional objectives and programming goals.

It is interesting to note that this management and programme officers' position is consistent with the thinking of certain Board Members as expressed by Dr. Hardoy during the October 1986 Board meeting:

"....Maybe it is time for someone to do a synthesis of, for instance, the 20-25 forestry projects the Centre has funded in the LARO region. This goes beyond the evaluation of IDRC projects, a synthesis of the know how on forestry will be useful not only to the region but to the discipline."¹⁷

17 Proceedings of the Board of Governors, October 21-23, 1986 Session p. 2.

There was considerable support for programme officers being responsible for group evaluations, although in some cases, consultants could be used if required.

Typically, a programme officer would be released from project development and monitoring activities ("from the burden of regular work") and could be assigned for a specific period of time to do group evaluations. Some divisional management, particularly the Director of the Social Sciences Division is prepared to commit resources to group evaluations:

"Having a selective review of a group of projects would be valuable ... I am prepared to release SSD's programme officers from project development activities for a period of 3-4 months to concentrate on group evaluations."

A "third person" review of projects could be encouraged. This implies that a programme officer could be asked to prepare selective group evaluations which falls outside his/her program area, but which is within the same Division.

Another alternative would be to encourage POs to do group evaluations of projects outside their Divisions. This approach could give POs an opportunity to familiarize themselves with the activities of other Divisions.

The following advantages could be derived a) the evaluation could be linked to the IDDR process and the findings could be applied to enhance divisional as well as Centre-wide programming directions; b) it would enable Centre and recipient institutions to have a better appreciation of research achievements; c) it would be intellectually rewarding for programme officers because it would give them an opportunity to keep abreast with the literature in their disciplines and more importantly, it would enable the POs to contribute directly to the divisional and Centre planning process.

It is likely that POs could use group evaluation material to publish scholarly articles, which could further enhance their career and professional development.

In summary, consideration should be given to:

- a) the establishment of divisional review mechanisms to discuss PCRs;
- b) the preparation of recipient PCRs;
- c) the introduction of a common denominator for all PCRs based on a standardized format;
- d) the integration of aspects of PCR information into the Centre's management information system to facilitate access to PCR information and to increase cross-divisional use of PCRs; and
- e) the writing of group evaluations based on selected projects.

3.0 CONCLUSIONS BASED ON THE PERCEPTIONS OF PROGRAMME STAFF AND CENTRE MANAGEMENT

(i) Rationale and Objectives Achievement

It was pointed out that corporate accountability and project evaluation elements are well served in current PCRs, but corporate memory, defined in relation to Centre-wide accessibility to post project information, is not. However, an analysis of a sample of PCRs by OPE indicates that the quality of PCR information is varied. This lead us to conclude that in some PCRs the three objectives are well represented, whereas in others, they are not.

(ii) Users and Uses

PCRs are only used occasionally (i.e. once or twice a year) and, in most instances, users' information needs were not met. As well, PCRs are not often useful for in-depth divisional reviews or divisional planning, project and program management. However, they are useful to project development when a project is being developed in an institution which has already received IDRC funding.

Furthermore, staff agreed that PCRs should be made accessible in order to increase their relevance and Centre-wide usage. Computerization of aspects of PCR information would increase accessibility and usage.

(iii) Factors Influencing PCR Preparation

- a. PCR preparation is not a top priority because Centre management requires programme officers to spend a greater proportion of their time on project development and monitoring (PD&M) activities than on post project activities. It was felt that adequate resources should be allocated to PCR preparation.
- b. It was agreed that programme officers should be responsible for PCR preparation; although there was a suggestion that summer students could be hired to prepare the background material.

- c. PCR preparation does not represent a great demand on Division management's time.
- d. Respondents expressed the need for the refinement of OPE's six basic questions and suggested that a Centre-wide PCR format be explored.

(iv) Improvements and/or Alternatives

Despite obvious weaknesses, there is considerable support for maintaining the PCR mechanism for the purpose of collecting post project information and for ensuring that the Centre has a corporate memory; although both management and programme officers support changes to the current system.

4.0 CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS BASED ON OPE'S ANALYSIS

1. Overall Conclusion

a) There are severe limitations to the value of the existing PCR mechanism (with respect to information content, usage, users, preparation, etc.), but we believe that it is worth continuing as some of these weaknesses can be corrected over time. We recommend that there should be a follow-up study in about three years to identify potential areas for further improvement.

b) Without doubt if Centre management does not consider PCRs as a priority, programme officers will be less enthusiastic about preparing them. The Vice-Presidents, Directors and Associate Directors have an important role in making PCRs worth continuing.

2. Modifications

c) Increase PO's Reward and Interest

To make PCR preparation an important priority and to sustain PO's interest and motivation in writing up PCRs, it is recommended that (i) PCR preparation should be added to PO's performance appraisal; (ii) senior management should signal its support more clearly and VP's should read PCRs and provide feedback to programme staff as appropriate.

d) Use/Maximize Value

To maximize the value of PCRs, we recommend that (i) Board members should be encouraged to read PCRs, particularly at the time of a divisional review (IDDR) and that a list of divisional PCRs be provided to all review panels; (ii) OPE should carry out a comprehensive review of one division or region at some time, as was done for the H.S. division in 1981, and AFNS in 1985; (iii) the PC should formally indicate to all divisions that PCRs are not confidential to any one division and that all Centre staff can have free access to them.

In addition, if the idea of a post-project abstracts book was to be implemented, PCR's would constitute a valuable source of summarized information.

e) Integration of PCR Information into the Centre's Management Information System

It is unlikely that the Centre could justify the resources needed to set up an OPEIS type system for PCR's. It is suggested that the current practice of listing PCR's in PROMIS should be continued, and that all Centre staff should be encouraged to consult PROMIS to identify PCR's they may wish to examine.

We believe it would be appropriate for OPE to continue with its role as a central repository for all PCR's.

f) Format/Content

To improve the quality and usefulness of PCR's, it is suggested that (i) PO's must as a minimum sign all PCR's stating that they agree with the content and accuracy of the information; (ii) the six basic questions should remain as a common denominator for all PCR's, and to ensure a Centre-wide application, OPE should undertake to consult with the Divisions to explore possible areas for refinement; (iii) recipient institutions should be invited to comment on completed projects, however the Centre should not make recipient input a formal MGC requirement at this stage.

g) Minimize Work

In order to lessen the workload of programme officers, Centre management should explore the possibility of (i) introducing a Project Monitoring Review (PMR) system to facilitate ready collection of data; (ii) putting more resources into programme review and evaluations as a substitute for individual PCR's. Furthermore, Centre management should consider using programme officers to undertake such studies through short "internal sabbaticals". The studies should incorporate the six basic elements, but should be designed to consider broader research and developmental questions.



INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE

CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

MEMORANDUM/NOTE DE SERVICE

TO/À: Management Committee

DATE: September 22, 1986

FROM/DE: W.D. Daniels

SUBJECT/OBJET: **The PCR Review**

1. The practice of writing Project Completion Reports (PCRs) became a Centre-wide activity about six years ago, and over 600 have been prepared. These reports are normally written six months after a project has ended, using divisional and OPE guidelines.

2. The President, in his memorandum to Centre staff dated December 10, 1985, requested that OPE conduct "a review for the President's Committee on the preparation and subsequent use of project completion reports".

The purpose of this note is to seek your comments on the PCR system and what this review should focus on.

3. Initially we would propose to take the present PCR activity as a "given", and would explore issues such as those dealing with the adequacy of the system; users and uses; staff resource allocation; timeliness; and standardization of format. The following questions could serve as a framework for this review:

- (i) How well is the present system functioning? Does it ensure corporate accountability?
- (ii) Who are the principal users and what use are PCR's to them?
- (iii) How many PCR's are pending and what accounts for the delay?
- (iv) What proportion of program staff time is spent on preparing PCR's?
- (iv) Is the practice of using summer students to prepare PCR's adequate? If not, how can it be improved?
- (v) Is the present PCR content useful and useful to which users?
- (vi) Are the existing OPE and divisional guidelines for preparing PCR's adequate? If not, can a standardized format be established?

4. Should this first assessment demonstrate that there are serious questions about the value of PCR's, we would examine alternatives to the current PCR system, such as the feasibility of involving recipient countries or institutions in the preparation of PCRs; establishing a Centre-wide PCR review committee; or allocating full-time PY's to the PCR activity.

The following questions, plus those raised in the first stage, would be studied:

- i What information on completed projects is needed by different users and what uses to they have for such information?
- ii How are those information needs being met currently? Is the present PCR information meeting those needs?
- iii To what extent do PCRs constitute a cost-effective mechanism for meeting the information requirements of these different users? What improvements or alternatives to PCR's are possible?

6. OPE plans to do the review in-house, with Andrew Asibey responsible for this work.

7. Please find attached a copy of the review framework.

Attach.

OPE's six questions are as follows:

1. What project results were achieved and did project activities and results follow project objectives and methodology?
2. Did the project result in building institutional, managerial or individual scientific capability?
3. What publication or dissemination of results have been achieved?
4. What lessons were learned which would allow IDRC to develop better projects in the future or to improve its policies and practices?
5. What follow-up action, if any, is required?
6. Was the project worthwhile?

Project Completion Report (PCR) Systems of Selected Donor Agencies

1. World Bank

The Project Completion Reports of the World Bank is the starting point of a system of operations evaluation. PCRs are an integral part of subsequent post project evaluation activities, such as the Project Performance Audit Reports (PPARs).

The PCR is supposed to be prepared six months after the completion of the loan disbursement and is prepared by (a) project management or (b) agency of the borrowing government. To encourage the latter PCR preparation is now written into the loan agreement.

It is a comprehensive review of project objectives and results and assesses whether the project was worthwhile and what the lessons learned were. The operative question is "if not, why not" and is applied to the following:

- | | |
|------------------------------|--|
| - project objectives | - were they met? |
| - economic and social impact | - were they as expected? |
| - institution building | - did this occur? |
| - financial performance | - |
| - implementation | - was the project implementation as planned? |
| - compliance | - with loan covenants |
| - efficiency | - in regard to developing future projects |
| - World Bank contribution | - what was it and how was it perceived, received? |
| - other | - were there any unintended effects, positive or negative? |

FY 85 - 40% of 190 PCRs prepared by borrowers, most need subsequent WB/Operations Evaluation Division input.

Guidelines are published and available to borrowers

USE/Dissemination:

- used in preparation of other evaluation activities
- read in OED
- selective auditing of projects based on quality and results of PCRs
- used in other studies done by OED
- used in Annual Reviews of Project Performance Results (available to public)
- used in Concordance prepared by OED
- entered in summarized form in a computerized corporate memory
- used in special studies in OED "Sustainability of Projects"

2. Asian Development Bank

The production of PCR is part of the Post-Evaluation activities of the ADB and are used in the preparation of Project Performance Audit Reports (PPARs). They provide basic information including:

- provision of comprehensive project coverage
- certification of proper physical completion
- determination of remedial or follow-up actions
- identification of relevant lessons for ongoing and future operations
- assessment of the results of the project and the effectiveness of the process.

PCRs are prepared by executing agencies and received by PEO staff eventually to be circulated to the Board of Directors; with copies sent to the borrower and executing agency.

Data input is regularly monitored to ensure that relevant/appropriate data is available. Pre-project surveys and post-project surveys are done in order to facilitate assessment.

Comments from Hardie Trip Report:

- ADB PCRs have similar problems to IDRC
- important to identify PCR users who expect and will discuss and analyse PCRs
- ADB PCR audience is the Audit Committee (IDRC Finance & Audit Committee) which uses PCRs in preparation of Project Performance Audit Reports (PPARs); (This is an attempt to link demand and utilization systematically)

3. CIDA

End of Project (EPR) is a brief document (10-15 pp) prepared by project team

- assess proj. achievements
- provides a summary of operational and developmental lessons
- not a formal evaluation - based on file documents; Post reports
- important source of info. for corporate memory
- required milestone data in order to close the project

3 basic purposes

- 1- admin. - end of project
- 2- corporate memory - lessons learned - feedback mechanisms
- 3- learning experience for project team

Preparation

- primary responsibility is the project team leader

Distribution

- received by internal Branch and signed by Branch VP
- Deputy Director responsible for eval. in a Branch sends EPR to Evaluation Division
- entered into the Corporate Memory (BIFS)

Structure of Report

- 4 sections 1- Basic Project Data
- 2- Project Description
- 3- Project Assessment
- 4- Lessons Learned

THE PCR REVIEW

Questionnaire
(General)

OPE, November 4, 1986

PCR REVIEW

NAME OF INTERVIEWEE

DIVISION

POSITION/LEVEL

PCR REVIEW

Purpose

This questionnaire is designed to test PCR objectives; to study the adequacy of current PCRs; and to explore possible modifications to the existing PCR system.

(I) PCR OBJECTIVES

FOR V.P.s, DIRECTORS: DEPUTY AND ASSOCIATE DIRECTORS: PROGRAM OFFICERS
(POs)

- What, in your opinion, are the objective(s) or purpose(s) of the PCR system?

(II) ADEQUACY OF EXISTING PCR SYSTEM

a) Users and Uses

FOR BOARD OF GOVERNORS; VICE-PRESIDENTS; DIRECTORS; ASSOCIATE DIRECTORS;
PROGRAM OFFICERS AND INTERNAL AUDITORS.

- Do you use PCR information?

Yes ☐ No ☐

- If yes, for what purpose(s) do you use it?
- How often do you use PCR information?
- Did it give you what you wanted?

- PCRs can serve overall corporate objectives as well as certain specific needs of divisions within IDRC. The following questions are posed with this distinction in mind.

b) Accountability

- Would you agree or disagree that PCR information contributes to corporate accountability (defined in terms of the degree to which project objectives are met in relation the the resources deployed)?

Agree

Disagree

☐☐

- Please explain:

- Do you use OPE's six basic questions?

Yes

☐

No

☐

- If yes, how well do you think the six basic questions cover issues related to corporate accountability?

Very well

Not very well

☐☐

- Please explain:

- How well do you think your Division's guidelines cover issues related to corporate accountability?

Very well

Not very well

☐☐

- Please explain:
- Could extra information be included in existing PCRs to improve corporate accountability? If so what?

c) **Corporate Memory**

- Would you agree or disagree that PCR information contributes to corporate memory (defined in terms of providing a summary record of what happened that can facilitate follow-up planning, evaluation and utilization activities)?

Agree

Disagree

☐☐

- Please explain:
- How well do you think the six basic questions cover issues related to corporate memory?

Very well

Not very well

☐☐

- Please explain:
- How well do you think your Division's guidelines cover issues related to corporate memory?

Very well

Not very well

☐☐

- Please explain:

- Could extra information be included in existing PCRs to improve corporate memory? If so, what?

d) Project/Program Evaluation

- Would you agree or disagree that PCR's are a useful form of project evaluation?

Agree

Disagree

☐☐

- Please explain:

- How well do you think the six basic questions cover evaluation related issues?

Very well

Not very well

☐☐

- Please explain:

- How well do you think your Division's guidelines cover evaluation related issues?

Very well

Not very well

☐☐

- Please explain:

- Could extra information be included in existing PCRs to improve project evaluation? If so, what?

e) In-depth Divisional Reviews

- Would you agree or disagree that PCR's provide useful information for in-depth divisional reviews?

Agree

Disagree

☐☐

- Please explain:

- Could extra information be included in existing PCRs to improve in-depth divisional reviews? If so, what?

FOR DIRECTORS AND PROGRAM OFFICERS.

- f) In your view, do you think PCR information is useful for your division's planning, project and program management etc. activities?

Of Use No
Use

Please explain:

Planning

☐☐

Project and
Program Management

☐☐

Project development

☐☐

Internal Audit

☐☐

- Could you have obtained the same quality of information from other sources?

- Please explain:

FOR DIRECTORS AND PROGRAM OFFICERS.

- Would you agree or disagree that program officers should have the sole responsibility for the preparation of PCRs?

Agree

Disagree

☐☐

- Please explain:

- Should program officers be responsible for the information content in PCRs? Please explain:

- Does your Division use summer students in PCR preparation?

Yes

No

☐☐

- Please explain:

- What role if any, should summer students play in PCR preparation?

- How well do PCRs prepared by summer students satisfy the three PCR objectives?

Accountability

Very well

Not very well

☐☐

Corporate Memory

Very well

Not very well

☐☐

Evaluation

Very well

Not very well

☐☐

- Describe any guidelines or procedures that you have to ensure that your division's views are reflected in PCRs prepared by summer students.

(g) PCR Preparation

FOR ASSOCIATE DIRECTORS AND PROGRAM OFFICERS.

- On average, how many hours or days per year do you spend on the preparation of PCRs?

- On average, how many PCRs do you prepare each year?

- How many days/hours did it take you to prepare your most recent PCR?

- What are the main problems, if any, with respect to the preparation of PCRs?

- If there are any problems, what do you suggest as a solution?

FOR DIRECTORS AND ASSOCIATE DIRECTORS.

- Would you say that the supervision of the preparation of PCRs represents a great or not a great demand on your time?

Great demand Not a great demand

☐☐

- Please explain:

- On average, how many hours or days do you spend supervising the preparation of each PCR?

(III) POSSIBLE MODIFICATIONS TO THE EXISTING PCR SYSTEM

FOR VICE-PRESIDENTS; DIRECTORS; DEPUTY AND ASSOCIATE DIRECTORS; AND PROGRAM OFFICERS.

a)

- Are you satisfied or dissatisfied with the existing PCR system?

Satisfied

Dissatisfied

☐☐

- Please explain:

- If you were to simply modify the existing system what improvements would you recommend?

- b)** We would also like to have your opinion/comments on the following specific options/modifications:

i) A Standardized PCR Format

- Would you agree or disagree that there should be a standard Centre-wide PCR format?

Agree

Disagree

☐☐

- If you agree, what information/data should be collected?
- Should OPE's six basic questions serve as the main framework for a standardized Centre-wide PCR format?

Yes

☐

No

☐

Please explain:

ii) Staff Resource Allocation

- Should full-time P.Y.s be allocated solely for PCR preparation and review?

Yes

☐

No

☐

- Please explain:

- Would you consider hiring consultants to prepare PCRs?

Yes

☐

No

☐

- Please explain:

iii) Project Monitoring Review

The AFNS Division has set up a computerized project monitoring system called the Project Monitoring Review (PMR). The PMR identifies project objectives and determines the progress made in achieving each objective. It also identifies possible project implementation problems. The information gathered is computerized and screened to determine whether any action with respect to a particular project is required. Also the information is frequently updated and the output is sent to the program officer for his comments. Once a project is closed, the PMR information is used to prepare PCRs. The PMR system appears to be efficient and not time consuming - it takes about half an hour to prepare a PMR.

- Have you ever used information from the PMR?

Yes

☐

No

☐

- If yes, for what use?

- Would you consider introducing the PMR system in your Division?

- Why?

- If not, please explain:

- Do you think it would be useful to prepare a PCR form consistent with the PMR format?

Yes

☐

No

☐

- Please explain:

(IV) Information Dissemination

**FOR GOVERNORS; VICE-PRESIDENTS; DIRECTORS; ASSOCIATE AND DEPUTY DIRECTORS;
AND PROGRAM OFFICERS.**

- Would you recommend the integration of PCR information into the Centre's management information system (i.e. PINs and PROMIS) in order to facilitate analysis and retrieval of data?

Yes

☐

No

☐

- Please explain:

- As you know the PCR index is listed by project; do you think PCRs should or should not be listed by country and region?

They should They should not

☐☐

- Please explain:

(V) Comprehensive/Selective Program PCR System

Some divisional/program staff have suggested the current PCR system be replaced by a group PCR system which could be either comprehensive or selective. A comprehensive group PCR system could cover all projects within a program area, such as the education program. A selective group PCR system could cover selected projects within a given program area. Group PCRs could provide an opportunity for in-depth assessment of project outcomes and results, and would be prepared a year or so after the projects have been closed, instead of the current six months.

- Would you consider replacing the existing PCR mechanism with a comprehensive group PCR system?

Yes

☐

No

☐

- Please explain:

- Would you consider replacing the existing PCR mechanism with a selective group PCR system?

Yes

☐

No

☐

- Please explain:

- Would you consider using program officers to prepare comprehensive/selective group PCRs?

Yes

No

☐☐

- Please explain:

- Would you consider using consultants to prepare comprehensive/selective group PCRs?

Yes

☐

No

☐

- Please explain:

(VI) Zero Option

- Would you consider doing away with PCRs?

Yes

☐

No

☐

- If yes, how should the Centre meet the objectives of corporate accountability and corporate memory?